

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysala

Kukka-Maaria Näkki

## MYÖ JA TYÖ -TYÖHYVINVOINTISOPIMUKSEN JALKAUTTAMISMALLI POHJOIS-KARJALAN SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄSSÄ HENKILÖSTÖN JA LÄHIESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2015****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
050 405 4816

Tekijä

Kukka-Maaria Näkki

Nimeke

Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä henkilöstön ja lähiesimiesten näkökulmasta

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

Tiivistelmä

Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymätyönantajan ja työntekijöiden välinen sopimus, joka otettiin käyttöön vuonna 2011. Uuden strategian myötä vuonna 2014 työhyvinvointisopimusta täytyi päivittää vastaamaan uutta strategiaa. Samanaikaisesti työntekijäjärjestöjen kritiikki työhyvinvointisopimuksen toimimattomuudesta vaati sopimuksen uudelleen suuntaamista. Tarkoituksena oli laatia jalkauttamismalli, jolla työhyvinvointisopimus saadaan koko kuntayhtymän henkilöstön käyttöön. Työhyvinvointi muodostuu yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja resursseista sekä työn eri osa-alueista: työn imusta, esimiestyön toimivuudesta ja niin fyysisestä kuin henkisestä työn kuormittavuudesta. Jokaisen osa-alueen on toimittava jollakin tavalla, jotta yksilö voisi työssään hyvin.

Kehittämistyön menetelmäksi valittiin toimintatutkimus, jossa taustatietoja työhyvinvointisopimuksen jalkautumisesta kerättiin jo olemassa olevista tilastotiedoista sekä haastattelemalla hoitotyön lähiesimiehiä ja työntekijäjärjestöjen edustajia teemahaastattelun avulla. Haastatteluista saatiin taustatietojen lisäksi materiaalia uuden jalkauttamismallin pohjaksi.

Jalkauttamismallin uudistuksista tärkeimmiksi muotoutui avoimen keskustelun sekä työhyvinvointiosaamisen lisääminen. Mahdollisuuksia näihin tarjotaan lisäämällä tiedonvälitys- ja palautteenantokanavia sekä -tilaisuuksia, sekä työhyvinvointi- ja esimieskoulutusta kehittämällä. Työhyvinvointisopimuksen toteutumisen seuranta lisätään keräämällä eri tilaisuuksien osallistujamääriä sekä seuraamalla kehityskeskustelujen toteutumista. Mallia on päivitettävä säännöllisesti huonosti toimivien rakenteiden korjaamiseksi ja uusien keinojen käyttöönottamiseksi toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Kieli  
suomiSivuja 70  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

jalkauttaminen, työhyvinvointi, strategia



**THESIS**  
**November 2015**  
**Degree Programme in Development**  
**and Management of Health Care and**  
**Social Services (Master's Degree)**

Tikkarinne 9  
 80220 JOENSUU  
 FINLAND  
 +358 50 405 4816

**Author**  
 Kukka-Maaria Näkki

**Title**  
 Implementation Model of the Occupational Well-being Agreement "Myö ja Työ" at The Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia from the perspective of Employees and Immediate Supervisors

**Commissioned by**  
 The Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia

**Abstract**  
 The occupational well-being agreement "Myö ja Työ" is a joint action program of Employee and Employers in the Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia. It was implemented 2011. As a new strategy was introduced in 2014 the occupational well-being agreement had to be updated to correspond with it. Simultaneously, criticism from the employee organisations concerning the contract demanded revisions to it. The objective was to create an implementation model which comprises the various components of occupational well-being both individual qualities and resources as well as of work-related factors. All of these components have to function somehow for one to feel good at their job.

The method of action research was used in this development assignment. Background information was collected both from existing statistical data and by carrying out focused interviews among immediate superiors of nursing care and representatives of employee organizations. Not only background information, but also the focused interviews produced material on which the new implementation model was based.

The most important reforms in the implementation model were enhancement of open discussion and competence in occupational well-being. Opportunities for these are offered by increasing channels and events for the dissemination of information and feedback, and by developing training for superiors. Follow-up of the realisation of the contract will be increased by monitoring the participant numbers in various events and by following the realisation of performance reviews. The model needs to be updated regularly in order to fix the non-functional structures and to implement new measures.

**Language**  
 Finnish

**Pages** 70  
**Appendices** 4  
**Pages of Appendices** 6

**Keywords**  
 implementation, occupational well-being, strategy

# Sisältö

## Tiivistelmä

## Abstract

1	Johdanto .....	5
2	Työhyvinvointi .....	7
2.1	Työn imu .....	7
2.2	Yksilö ja työhyvinvointi .....	8
2.3	Esimiestyö työhyvinvoinnin tukena .....	9
2.4	Työn kuormittavuus .....	11
3	Strategia .....	12
3.1	Liiketoimintastrategia .....	12
3.2	Henkilöstöstrategia .....	13
3.3	PKSSK:n strategia .....	14
4	Uuden toimintatavan jalkauttaminen .....	15
5	Myö ja Työ –työhyvinvointisopimus .....	18
6	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä .....	20
7	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	20
7.1	Opinnäytetyön menetelmä .....	20
7.2	Aineiston hankinta .....	24
7.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	26
8	Toteutus .....	28
8.1	Toimintaympäristö ja kohderyhmä .....	28
8.2	Toiminnan eteneminen .....	29
9	Tulokset .....	31
9.1	Edellisen strategiakauden 2010–2014 tunnuslukuja Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen toteutumisesta .....	31
9.2	Työntekijäjärjestöjen kokemukset edellisen strategiakauden jalkauttamistoimista .....	33
9.3	Lähiesimiesten ja työntekijäjärjestöjen haastattelujen tulokset .....	34
9.3.1	Käytössä olevat jalkauttamiskeinot .....	34
9.3.2	Huonosti toimineita tai kehittämistä vaativia jalkauttamiskeinoja .....	39
9.3.3	Ajatuksia ja toiveita työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisen tehostamiseen ja kehittämiseen .....	40
9.4	Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli .....	43
9.5	Jalkauttamismallin kehittämisen aikana tapahtunut edistyminen .....	49
10	Pohdinta .....	51
10.1	Tulosten tarkastelua .....	51
10.2	Jalkauttamismallin onnistumisen tarkastelu .....	58
10.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	59
10.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	65
	Lähteet .....	67

## Liitteet

Liite 1	Toimeksianto
Liite 2	Tutkimuslupa
Liite 3	Haastattelupyyntö
Liite 4	Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka pitää sisällään suuren joukon erilaisia työntekijän yleiseen hyvinvointiin, työhön ja työoloihin liittyviä asioita. Työhyvinvointi muodostuu yleisestä hyvinvoinnista, johon liittyvät henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, tapa toimia ja reagoida erilaisiin asioihin, yksityiselämän haasteet ja keinot selviytyä niistä sekä yksityiselämän voimaannuttavat tekijät. Yksityisten tekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työolosuhteet, osaamisen kokemukset, työn kuormittavuuden kokemukset, työn haasteet ja keinot selviytyä niistä sekä työn johtamiskulttuuri ja johtamistavat. Työhyvinvointi on yksityisen hyvinvoinnin ja työelämän hyvinvointitekijöiden summa, jossa kaikkien osa-alueiden toimivuus vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kokemiseen.

Myö ja työ -työhyvinvointisopimus on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymätyönantajan (tässä työssä jatkossa PKSSK) ja työntekijöiden välinen sopimus, joka otettiin käyttöön vuonna 2011. Työhyvinvointisopimus on samalla PKSSK:n työsuojelun toimintaohjelma. Myö ja työ -työhyvinvointisopimuksen sisältöä ja toimintatapoja päivitetään PKSSK:n kulloisenkin strategian puitteissa ajankohtaiseksi ja strategian sisältöön sopivaksi. PKSSK:ssa on julkaistu uusi strategia vuosille 2014–2018 (Parhaat palvelut oikeaan aikaan 2013.) Lisäksi työntekijäjärjestöt kokivat työhyvinvointisopimuksen toteutuksen olleen toimimatonta edellisellä strategiakaudella 2011–2014 ja vaativat sopimuksen päivitykseen tarkempaa toteutumisen seurantaa voidakseen jatkossa sitoutua sen noudattamiseen. Tämän vuoksi Myö ja työ hyvinvointisopimuksen sisältöä haluttiin päivittää uuden strategian mukaiseksi ja löytää keinoja, kuinka se saataisiin jalkautettua paremmin koko henkilöstön tietoisuuteen ja käyttöön.

Hyvinvointisopimuksen jalkauttaminen on koko strategiakauden kestävä prosessi, joka elää ja kehittyy koko ajan. Tässä työssä käydään läpi Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisen kehittämistyötä strategiakauden alkuosan, syksyn 2014 - syksyn 2015, ajalta. Opinnäytetyön toimeksiantajana on

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja Sosiaalipalvelujen kuntayhtymä ja työn tehtävänä on kehittää Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli, jonka tarkoituksena on edistää henkilöstön työhyvinvointia kehittäen ja tehostaen työhyvinvointisopimuksen jalkautumista koko henkilöstön keskuuteen niin, että työhyvinvointisopimuksesta tulisi luonnollinen, toimiva osa jokaisen työntekijän työarkea rivityöntekijästä johtoportaaseen asti.

Edellisen strategiakauden aikana tehtyjä virheitä, ”jälkimarkkinoinnin” ja seurannan tehostamista, on tähän malliin pyritty korjaamaan. Työhyvinvointisopimus pitää myydä koko organisaatiolle yhä uudestaan ja uudestaan, jotta se eläisi ja voisi hyvin. Myös sen toteutumista on seurattava, jotta tiedettäisiin kuinka sopimusta ja sen jalkauttamista voidaan jatkossa kehittää yhä paremmaksi ja toimivammaksi.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen ja kumpp. 2009, 30)

### 2.1 Työn imu

Työterveyslaitos (2014) ja Jari Hakanen (2011, 6) kuvaavat työn imun työhön liittyväksi iloksi ja innostukseksi. Se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Työntekijä, joka kokee työn imua, on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinikäymisissä ja ylpeä työstään. Hän kokee työnsä haasteelliseksi, merkitykselliseksi ja inspiroivaksi. Työn imua työpaikalla syntyy, kun työ on haastavaa ja monipuolista, työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä, hän kokee tulevansa työssään arvostetuksi ja saavansa tarvittaessa tukea, hänellä on kannustava johtohenkilöstö ja mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään. Työn imu on yksi työhyvinvoinnin mittareista ja se lisää myös työn tuottavuutta. Hakasen (2011, 6) mukaan työn imua lisää myös mahdollisuus käyttää omaa harkintansa ja kokemustaan työssään, sekä vapautunut työilmapiiri.

Työn imua kokeva henkilö on hyvinvoiva työntekijä. Hän kokee myönteisiä ajatuksia työstään ja työpaikastaan, eikä koe suurta tarvetta harkita työpaikan vaihtoa. Hän on aloitteellinen ja toimii vapaaehtoisesti työpaikkansa hyväksi sekä toimii työssään hyvin ja tuloksekkaasti. Hän haluaa oppia uutta ja kouluttautua. Myös muualla kuin työssä menee paremmin. Työn imua kokeva työntekijä on terveempi, kokee työn muuta elämää rikastuttavana ja on tyytyväisempi myös työn ulkopuolisiin rooleihinsa. (Työterveyslaitos 2014; Hakanen 2011, 6-7)

Jokaisessa työssä ja työpaikassa on omat vahvuutensa ja vetovoimatekijänsä, jotka saavat työntekijän innostumaan ja kokemaan imua työhön. Vetovoimatekijät voivat olla ainutkertaisia, jolloin jokaisen työntekijän näkemys vetovoimatekijöistä ja kehittämistarpeista on tärkeä yksilön työn imun kokemukselle. Kuitenkin

jokaisessa työpaikassa hyvä työilmapiiri, esimiesten tuki ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön lisäävät työn imua. Työn imua voi vahvistaa ja kehittää kahdella tavalla: selvittämällä ja vahvistamalla jo olemassa olevia vetovoimatekijöitä ja vähentämällä negatiivisia, työhyvinvointia syöviä tekijöitä. Innostava työtoveri tai esimies saa muutkin innostumaan ja voimaan paremmin. (Työterveyslaitos 2014; Hakanen 2011, 19–20.) Työn imun kokemus ei kuitenkaan synny vain mukavasta työpaikasta tai helposti sujuvista töistä. Työn imun kokemuksia voi saada myös selviytymällä vaikeista haasteista, saavuttamalla tavoitteitaan tai tekemällä hyvää laadukasta jälkeä työssään. (Hakanen 2011, 20.)

Hakanen (2011, 40–42) kehottaa etsimään työn imua paikoista, joista sitä ei ole yleensä osattu etsiä. Työn imua kokevat eniten naiset, iäkkäämmät työntekijät tai pienten lasten vanhemmat sekä vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät. Hakanen kutsuu heitä työelämän oireilijoiksi, mutta samalla hyvinvointipotentiaaliksi, joita tulisi hyödyntää hyvinvointiasioissa. Työn imulla on myös pitkäkestoisia vaikutuksia, jopa vuosien päähän, sekä positiivisia vaikutuksia koko työntekijän muuhun elämään. Työn imun tunteet vahvistavat niin fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja, niin työssä kuin siviilielämässä. Työn imua kokevat ihmiset ovat muita työntekijöitä onnellisempia ja voivat tartuttaa työn imua muihinkin parantaen koko työyhteisön suorituskkyä.

## **2.2 Yksilö ja työhyvinvointi**

Yksilön työhyvinvointi on pitkälti kiinni yksilön omista toimista. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta työkunnostaan ja kyvystään. Jokaisen tulee huolehtia riittävästä ravinnonsaannista, levosta ja toimintakykyä tukevasta liikunnasta. Jokainen työntekijä vastaa myös omalta osaltaan omista organisaa-tion asettamista velvoitteistaan. PKSSK:ssa näitä ovat mm. sitoutuminen yhteisesti sovittujen toimintamallien mukaiseen toimintaan, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, työturvallisuutta ja työhyvinvointia uhkaavien vaarojen ja epäkohtien esilletuominen sekä omien työyhteisötaitojen kehittäminen ja omasta työkyvystään huolen pitäminen (Kuiiri & työryhmä 2011, 23.)



Hakanen (2011, 21–24) kuvaa erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, joissa positiivinen asia voi kääntyä negatiiviseksi. Korkea virittäytymis- ja aktiivisuustaso voi kääntyä työstressiksi. Työholistinen tapa tehdä töitä voi johtaa työuupumukseen, joka pitkään jatkuessaan voi johtaa vireystilan romahtamiseen. Hakasen (2011, 21 - 24) mukaan myös ”boreout” eli työssä tylsistyminen kuvaa alhaista työaktiivisuustasoa. Matala vireystila voi ilmentyä työn ollessa liian helppoa ja tavoitteetonta. Tämä ei kuitenkaan aina johda huonoon työhyvinvointiin, jos työyhteisö ja työolot ovat hyvät. Kuitenkin kaikissa töissä tarvitaan aika ajoin matalan vireystilan hetkiä, jotta työstä voidaan palautua, ennen seuraavaa ponnistusta. Stressaantunut työntekijä ja työholisti ovat aikansa tehokkaita työntekijöitä mutta pitkään jatkuessaan ko. tilat vievät työntekijän suoritustason alas. Samoin työhönsä tylsistynyt työntekijä ei enää anna työlleen parasta osaamistaan tai työtehoa.

Hakanen (2011, 35) listaa innostavan työn tunnusmerkkejä seuraavasti:

- Tehtävä on haastava, eikä lopputuloksesta ole varmuutta.
- On pantava itsensä likoon
- On käytettävä kaikkea kertynyttä kokemustaan päästäkseen eteenpäin.
- Porukka puhalttaa yhteen hiileen ratkaisun löytämiseksi.
- Asiakkaalta saatu palaute peilaa omaa työsuoritusta ja ohjaa eteenpäin.
- Voi oppia uutta.
- Pitkään seisseen asian ratkaisu alkaa selvitä.

Toisin sanoen riittävästi haasteita, oikeanlaista palautetta, osaamisen hyödyntämistä ja uuden oppimista sekä yhteistyötä sisältävä työ innostaa ja motivoi tekemään ja kehittämään työtä.

### **2.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin tukena**

Työhyvinvointi on osa strategista johtamista, jolla on oltava ylimmän johdon ja luottamuselinten tuki. Toimintaa on jatkuvasti kehitettävä, jotta toiminta vastaa tavoitteita, on tehokasta ja resurssit ovat riittäviä kattamaan toiminnan vaatimukset. Ylin johto toimii esittelijänä ja valmistelijana, keskijohto ohjaa ja valvoo toimintaa ja lähiesimiehen tehtävänä on pitää toiminnan perusrakenteet kun-

nossa ja huolehdittava, että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä. (Tamminen 2011.)

Organisaation ylimmän johdon ja esimiesten tehtävä on omalla toiminnallaan huolehtia työhyvinvoinnin perusteista: työhyvinvointiohjelmasta sekä työntekijöiden henkistä hyvinvointia tukevasta organisaatiokulttuurista. Johdon on osoitettava henkilöstölle, että henkilöstön hyvinvointinsa on tärkeää. Työhyvinvointitoimenpiteet tuovat organisaatiolle paremman tuloksen. Hyvinvoiva työntekijä avoimessa työyhteisössä tekee tulosta ja sitoutuu organisaatioon. Johdon tehtävänä on luoda toimintamalleja, joiden avulla työntekijät pysyvät mukana työn ja toimintaympäristön muutoksessa. (Kärkkäinen 2002, 33–35.)

Työn ja työyhteisön on vastattava työntekijän tarpeisiin, jotta työntekijä voisi hyvin ja viihtyisi työssään. Työ merkitsee ihmisille erilaisia asioita. Yksi käy töissä saadakseen toimeentulon, toinen haluaa kehittyä ja edetä urallaan ja kolmannelle työ itsessään on palkitsevaa (Hakanen 2011, 26–27). Yksi tarvitsee turvaa työttömyydeltä, toinen haasteita, kolmas haluaa kehittyä koko ajan paremmaksi. Johtajan tehtävä on sitouttaa työntekijät organisaatioon turvaamalla heille heidän sen hetkisiä tarpeitaan vastaavat työtehtävät sekä varmistamalla, että käytännön työssä näkyvät organisaation julkilausutut arvot. Esimiesten antama kannustus, tuki, kiitos ja asiallinen kriittinen palaute auttavat työntekijää huippusuorituksiin. Työntekijä, joka kokee, että organisaatio välittää, saa organisaation menestymään. Jotta esimies voi tukea alaisiaan, on hänen huolehdittava myös omasta työssä jaksamisestaan. Esimiesten kouluttaminen on investointi työyhteisön työhyvinvointiin, sillä esimiesten tehtävä ei ole helppo. Esimiestyössä tarvitaan monenlaista osaamista itseohjautuvien ihmisten ja ryhmien johtamisesta ja valmentamisesta, visioiden määrittelyn kautta optimaalisen työympäristön varmistamiseen. (Kärkkäinen 2002, 36–37, 40–41.)

Jotta ihminen voisi kokea tyydytystä työssään, on työn tyydytettävä joitakin ihmisen perustarpeita. Itsenäisyyden tarve tyydyttyy, kun ihminen saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja käyttää omaa harkintaansa saadakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Yhteenliittymisen tarvetta tyydyttävät työyhteisön yhteiset tavoitteet ja tunne keskinäisestä tuesta, työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja jakavat onnistumisiaan. Lisäksi ponnistelut huomataan ja tunnustetaan. Pär-

jäämisen tarpeen tyydyttää hallittava toimintaympäristö, jossa työn positiiviset tulokset voi nähdä ja kokea onnistuvansa. Tällöin voi myös uskoa selviytyvänsä uusista haasteista. Kaikkia perustarpeita ei voi joka paikassa täysin saavuttaa, mutta kannustavalla johtamisella ja suotuisalla työilmapiirillä voi perustarpeita tyydyttää edes osittain. Kun perustarpeita on tyydytetty riittävästi, on mahdollista kokea työn imua. (Hakanen 2011, 31–32, 34.)

Esimies voi mahdollistaa työn imun kokemuksia antamalla työntekijälle tilaa toimia yksin tai yhdessä muiden kanssa. Esimiehen tulee olla valmentaja ja tuki tarvittaessa, mutta osattava vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän omatoimiselle oppimiselle ja vastuunotolle. Esimiesten tulee pitää kiinni hyvistä suhteista yli työyhteisörajojen vahvistaen me-henkeä luomalla yhteisiä tavoitteita ja sulautumalla osaksi työporukkaa. Esimiehet eivät myöskään saa jämähtää vanhaan, vaan heidän tulee oppia koko ajan lisää työyhteisöstään ja organisaatiostaan, olla uteliaita ja uudistuvia työssään. Näin he toimivat roolimalleina henkilöstölleen vahvistaen ja kunnioittaen heitä. (Hakanen 2011, 46–47.)

## 2.4 Työn kuormittavuus

Työ kuormittaa. Kuormitus voi olla niin henkistä kuin fyysistäkin. Kuormitus voi johtua työn määrästä tai työn luonteesta. Fyysinen kuormitus korostuu erityisesti fyysisesti raskaissa töissä, mutta sitä esiintyy myös kevyiksi miellettyissä töissä mm. staattisista tai huonoista työasennoista johtuen. Kuormittuminen on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän fyysiset ominaisuudet tai henkinen jaksaminen. Apua kuormittuneisuuteen voi saada esimerkiksi erilaisista ergonomisista ratkaisuista. Apua työn kuormittavuuteen voi hakea myös työterveyshuollon kautta. Työntekijällä on myös velvollisuus ilmoittaa kuormittavista tekijöistä työnantajan edustajalle. (Takaisin toimeen 2014.)

Työ sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuormittavaa niin fyysisesti kuin henkisesti. Viime vuosina työn tekoa on yhä enenevässä määrin leimannut kiire ja jatkuvat määräajat, jotka määrittelevät kuinka hyvin työtä on mahdollista tehdä. Työ on muuttunut palkkiottomaksi, tietokoneella ja palaverissa istumiseksi sekä monen asian yhtäaikaiseksi tekemiseksi jossa työn loppua ei näy. Tämä lo-

puttomuus ja aitojen vaikutusmahdollisuuksien puute syö motivaatiota ja työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 68–69.) Sosiaali- ja terveydenhuollon töistä on tullut yhä enenevässä määrin tietotyötä.

### **3 Strategia**

#### **3.1 Liiketoimintastrategia**

Strategia on toimintaan liittyviä johdonmukaisia periaatteita, suunta, jonka varassa aiotaan menestyä muuttuvissa toimintaympäristöissä ja talouden markkinoilla. Suunta ja periaatteet vaativat pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelytapoja. Strategian avulla kuvataan päämääriä, joita tavoitellaan. Se ei ole mitattavaa toimintaa toisin kuin sen tuottamat tavoitteet. Yhtä päämäärää kohden on usein useampia tavoitteita. (Viitala 2008, 48, 50)

Strategia kertoo mihin organisaatiota ollaan viemässä tai kehittämässä, miksi, millaisilla keinoilla ja minkälaisella aikataululla. Strategia on tarkoitettu organisaation päättäjille, henkilöstölle ja sidosryhmille tiedoksi ja toimintaohjeeksi. Hyvä strategia on toteuttamiskelpoinen kuvaus tahtotilasta, tarvittavista muutoksista, resursseista ja aikataulusta. Hyvä strategia syntyy yhteistyössä toteuttavan portaan kanssa. Strategiaprosessi vaatii tietojen keruuta ja analysointia, tahtotilan ja strategian määrittelyä. Se vaatii strategisten projektien suunnittelua ja toteutuksen, johon kuuluvat mittareiden laadinta, vastuiden jako ja osallistujien määrittely. Lopuksi vaaditaan strategian seuranta ja tarvittaessa sen muuttamista. Strategia on myös kytkettävä operatiiviseen toimintaan ja budjettiin. (Malmi 2011.)

Yrityksen tai yhteisön ylin strategia on yritysstrategia, joka määrittelee halutun liiketoiminnan lajin. Liiketoimintastrategia vastaa puolestaan kysymykseen, miten liiketoiminta vastaa menestymisestä valitulla liiketoimintasektorilla. Liiketoiminnan strategiat ovat kiinteästi sidoksissa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, erityisesti asiantuntijavaltaisilla aloilla. Sen lisäksi strateginen johtaminen vaatii erilaisia määrittelyjä. Ensimmäiseksi se vaatii suunnan, johon kuuluu mis-

sio, visio ja päämäärät. Toiseksi se vaatii toimintaympäristön analysointia, kolmanneksi strategian määrittelyn ja soveltamisen sekä neljänneksi onnistumisen arvioinnin. Missio, kertoo miksi yritys tai yhteisö on olemassa, visio taas sen näkymän, joka halutaan saavuttaa. Visio näyttää suuntaa koko yrityksen henkilöstölle ja konkretisoi tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan. (Viitala 2008, 48, 50)

### 3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian pohjana on liiketoimintastrategia. Se asettaa myös erilaisia vaatimuksia henkilöstöstrategialle. Toisin sanoen liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia ovat tiivis paketti ja niitä on käsiteltävä toisiaan huomioiden ja tukien. ”Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, mitä ja miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen” (Viitala 2008, 48). Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön rakennetta ja määrää suhteessa tulevaisuuden tilanteeseen ja kuinka henkilöstön rakenne ja määrä varmistetaan. Tarvitaanko uutta henkilöstöä ja kuinka paljon, riittääkö henkilöstön nykyinen osaaminen vai tarvitaanko koulutusta? Kuinka henkilöstöä palkitaan, kuinka työpaikat muodostetaan ja kuinka saadaan aikaan yhtenäinen toimintakulttuuri? Siinä määritellään tietyille aikavälille päälinjaukset toiminnan käynnistämisestä ja henkilöstöjohtamisen periaatteet, joilla toiminta saadaan paremmaksi, kuin kilpailijoilla. (Viitala 2008, 48, 50–51.)

Henkilöstöjohtaminen vie yritystä kohti liiketoimintavisiota. Visio voi olla pitkän aikavälin tähtäin, jota kohden mennään lyhyemmän aikavälin osatavoittein. Henkilöstöstrategiassa tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, motivointi ja sitouttamisesta huolehtiminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, erilaiset hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2008, 51)

Englanninkielisen kirjallisuuden termi ”People-strategy” korostaa pehmeitä arvoja perinteisten arvojen, toimintojen, prosessien ja käytäntöjen, asemasta. Pehmeät arvot korostavat ihmisten merkitystä yritysten toiminnassa ja menestyksessä. ”Ihmisstrategia” korostaa ihmisten osaamista, pystyvyyttä, arvoja ja hei-

dän johtamistaan ja tukemistaan onnistumaan. Ihmiset ovat yritysten tärkein voimavara ja menestystekijä. Ns. pehmeä henkilöstöjohtaminen ei laske ihmisten lukumääriä tai työvoimakustannuksia, vaan keskittyy suunnittelemaan jo olemassa olevien voimavarojen lisäämistä ja hyödyntämistä. Ihmisstrategia on liikkeenjohdon ja henkilöstöpolitiikan väline henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toiminnan, jolla strategiaa toteutetaan. Sen osa-alueita ovat rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Keskeistä johtamisessa on, että organisaation suunta on selvillä ja kaikki henkilöstöjohtamisen toimet erilaisilla aikajänteillä vievät kohti organisaation yhteistä päämäärää. (Viitala 2008, 50 – 51)

### **3.3 PKSSK:n strategia**

PKSSK:n viimeisin strategia on hyväksytty kuntayhtymän valtuustossa 9.12.2013, ja se kattaa vuodet 2014–2018 ja luotaa tavoitteita aina vuoteen 2030 asti. Strategiaan on kirjattu strategian tarkistus valtuustokauden puoliväliin sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita koskevan lainsäädännön keskeneräisyyden vuoksi. Strategia on kuntayhtymän valtuuston hyväksymä tavoite- ja toimintaohjelma, jonka johtoajatuksena on ”Parhaat palvelut oikeaan aikaan”. Strategiaa laadittaessa on huomiota kiinnitetty erilaisiin ulkoisiin muutostekijöihin, jotka vaikuttavat kuntayhtymän toimintaan tulevaisuudessa. Näitä muutostekijöitä ovat muutokset lainsäädännössä, väestön määrä, rakenne ja sairastavuus, työvoiman saatavuus ja muut työelämän haasteet, hoitolatteiden ja muun teknologian kehitys sekä talous. (Parhaat palvelut oikeaan aikaan 2013.)

”Kovien faktojen” lisäksi kuntayhtymän strategiaa laadittaessa on mielessä pidetty kuntayhtymän visio ”parhaat palvelut oikeaan aikaan” sekä kuntayhtymän yhteiskunnallinen tehtävä. Kuntayhtymä on toimintakykyinen ja tehokas sairaala, jonka palveluja on haluttu käyttää, myös silloin kun valittavan olisi ollut jokin toinen palvelun tuottaja. Sairaala pidetään laadukkaana ja palvelut ovat hyvin saatavilla. Kuntayhtymä on vetovoimainen työnantaja ja aktiivinen palvelujen tuottaja, joka järjestää jäsenkuntien puolesta laissa säädettyjä erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluja valtakunnallisesti sovittujen käytäntöjen sekä kuntien ja erityisvastuualueiden sairaaloiden kanssa sovi-

tun työnjaon mukaisesti. Toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet visiolla ”Meillä välitetään, meillä osataan”. Keskeisimpiä arvoja ovat ihmisarvo, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. (Parhaat palvelut oikeaan aikaan 2013.)

Jotta visio ”parhaat palvelut oikeaan aikaan” saavutettaisiin, on strategiaan kirjattu päämäärät, joiden avulla tähän visioon pyritään. Näitä strategisia päämääriä ovat tyytyväiset potilaat ja asiakkaat, sujuvat hoito- ja palveluketjut, vetovoimainen työnantaja sekä kilpailukykyinen ja kustannusvaikuttava palvelutuotanto. Jotta näihin päämääriin päästäisiin, on strategiaan kirjattu asioita, joiden tulee onnistua. Näitä ”tukijalkoja” ovat tehokas ja tavoitteellinen johtaminen, osaa-va ja motivoitunut henkilöstö, luottamuksellinen yhteistyö, tarkoituksenmukaiset toimitilat ja teknologia sekä tasapainoinen talous. Strategiaa toteutetaan ”vyöryttämällä” strategiset tavoitteet organisaation eri tasoille ja siten osaksi toimintaa.” Tavoitteiden toteutumista seurataan toimintasuunnitelmien hyväksyjien toimesta ja vuosittaisen arvion yhteydessä tehdään johtopäätökset ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. (Parhaat palvelut oikeaan aikaan 2013)

#### **4 Uuden toimintatavan jalkauttaminen**

Hyvin toteutetussa uuden toimintatavan jalkauttamisessa kohdehenkilöstö saa koulutusta ja tietoa aiheesta ennen varsinaisen toiminnan aloittamista (Heljälä, Jurvansuu, & Kuokkanen, 2008, 50–54). Tarvittaessa kehitetään tukimateriaalia toiminnan tueksi (Hyvönen, & Seppä 2008, 48–50.) Toiminnan alettua, toimijoita muistutetaan uudesta toimintatavasta esimerkiksi erilaisilla kampanjoilla, sähköpostilla tai internetsivustoilla (Heljälä & kumpp. 2008, 50–54; Kinnunen & Ruusukallio – Sointu 2008, 50.)

Johdolla on uusien toimitapojen jalkauttamisessa ratkaiseva osa. Siksi johdon ja eri sidosryhmien aktivoiminen ja sitouttaminen toimintaan on välttämätöntä hankkeiden toteuttamiseksi. Johdon haasteena on varmistaa toiminnan jatkuvuus ja saaminen osaksi arkityötä läpi koko organisaation. Toiminnan ohjeistus yksiköille, kirjaamista myöten, on välttämätöntä. (Kuokkanen & Korpilähde 2008, 44–45.)

Kauppinen (2002, 158–189) esittelee teoksessaan Arvojohtaminen arvojen jalkauttamismallin, jota voi hyvin soveltaa erilaisiin toimintojen jalkauttamistoimiin myös muissa organisaatioissa. Malli on nelivaiheinen ja jokaisessa vaiheessa on useampia huomioitavia kohtia, joilla jalkautusprosessia viedään eteenpäin. Se toimii samalla myös tarkistuslistana jalkauttamistoimien päivitysprosessien yhteydessä.

Ensimmäisenä on valittava haluttu arvo tai toiminta, jota halutaan jalkauttaa, sekä se, minkä vuoksi ko. asiaa halutaan viedä eteenpäin. Tämän vaiheen osatekijöinä ovat ihanteet eli eettiset periaatteet, normit eli säädetyt ja kulttuuriin sisältyvät normit, uskomukset eli sidosryhmien tärkeinä pitämät uskomukset sekä haasteet eli organisaation mission ja vision toteuttamiseen liittyvät arvot. Ensimmäisessä vaiheessa tulee purkaa auki yksinkertaiseen muotoon, mitä arvot tai toiminta ovat sekä se, mihin ne perustuvat. Tämä määrittely voidaan tehdä vuorovaikutteisesti eri organisaatioportaiden kanssa mutta lopulliset päätökset arvoista kuuluvat johdolle. Ilman keskustelua arvoista laajemmalla perspektiivillä arvot voivat jäädä johdon määrittämäksi sanahelinäksi, jonka suoritusporras kokee vieraaksi eikä näin ollen sitoudu organisaation arvoihin. Arvokeskustelun on siis oltava koko organisaation kattavaa dialogia. (Kauppinen 2002, 158–169.)

Toisena on päätettävä, kuinka asiaa aletaan jalkauttaa. Tämä vaihe pitää sisällään arvon tai toiminnan sisällön määrittämisen, kiteyttämisen organisaation uskomuksiksi, keskitetyt päätökset käytäntöön viemiseksi sekä toiminnan merkityksellisyyden viestimisen eli esimerkillisen esimiestoiminnan. Tässä vaiheessa arvokeskustelu viedään organisaation sisälle niin, että arvot kytketään jokaisella organisaatiotasolla tason tehtäviin ja tavoitteisiin. Samalla vastaten kysymyksiin ”mitä pitää tehdä” ja ”kuinka pitää toimia”. Visiot muuttuvat arkipäivän toiminnaksi. (Kauppinen 2002, 169–174.)

Kolmantena arvot tai toiminta tulee normittaa eli saattaa mitattavaan muotoon. Tässä vaiheessa rakennetaan ymmärrystä ja tulkintaa oman roolin kannalta, sitoudutaan normeihin, rakennetaan mittarit ja kytketään mittaustulokset seurauksiin. Normit voidaan luoda yleisellä tasolla koko organisaatiolle, tai jokaiselle toimivalle tiimille erikseen. Normeja voidaan luoda muodossa ”älä tee” tai ”tee



näin”. Uusien normien hyväksyminen ja niihin sitoutuminen vaativat keskustelua ja palautetta. Toiminnan mittaaminen ei riitä, vaan mittaustuloksen tulee johtaa toimintaan. Toiminta on seurauksia, syy-yhteyksiä. Tulos X johtaa toimintaan Y ja tulos Z toimintaan Å. (Kauppinen 2002, 177–180.)

Neljäntenä eli viimeisenä vaiheena on toiminnan tai arvojen vieminen käytäntöön. Käytäntöön viemisen vaiheina ovat arvojohtamisen osaaminen eli millaisia uusia taitoja johtamisessa tarvitaan, arvojohtamisen käytännöt eli millaisia askeleita johtamisprosessiin on lisättävä, arvojohtamispalautte eli kuinka mitattua palautetta kannattaa käsitellä sekä arvojohtamisen takaisinkytkennät eli miten arvojohtaminen kytketään kokonaisuuteen. Koko neljäs porras käsittelee johtamisen taitoja. On pystyttävä oppimaan uutta ja olemaan keskustelevala avoin johtaja jota on helppo lähestyä. Samalla on kuitenkin oltava jämäkkä ja johdettava positiivisella esimerkillä arvolähtöisesti. Myös johtamista ja arvojen toteutumista johtamisessa on pystyttävä mittaamaan ja arvioimaan. (Kauppinen 2002, 180–186.)

Hyvä esimiestyö on kaiken muutoksen perusta. Kuunteleva, läsnä oleva ja lähestyttävä esimies, joka ottaa alaisensa mukaan toiminnan suunnitteluun, saa työyhteisön mukaan kehittämään työtään ja toimintakulttuuriaan. Muutoksesta tiedottaminen ja organisaation vision avaaminen työyhteisölle auttaa organisatiota ja työyhteisöä hyväksymään muutokset ja toimimaan uuden vision ja strategian suuntaisesti. Esimiehen oma esimerkki koetaan myös tärkeäksi tekijäksi uuden asian työstämisessä. Kun vastaus kysymykseen, miksi muutosta tarvitaan, selvenee työyhteisölle, muutosvastarinta kevenee. (Helaste 2011, 76–82.)

Muutosta voi hallita monella tavoin. Keinovalikoima ei kuitenkaan saisi jäädä irrallisiksi toimiksi, joilla ”hoidetaan” oiretta, ei syytä kokonaisvaltaisesti. Jotta muutos voisi toteutua tehokkaasti ja hyvin, on jokaisen työyhteisön ymmärrettävä, mitä aiemmin on tapahtunut ja tehty, kuinka tämänhetkiseen tilanteeseen tultu, kuinka yksilö itse on muuttunut ja kuinka pitäisi kehittyä. Työ, työntekijä, työntekovälineet, toimintaympäristö ja asiakkaat on nähtävä kokonaisuutena, jossa yksi ei toimi ilman toista. Tällaisessa ajatusmallissa esimiehen tehtävä ei ole yksin valvoa työtä ja sen tekemistä, vaan yhä enenevässä määrin esimiestyön on suuntauduttava toiminnan kehittämiseen, muutoksen hallintaan ja työn-

tekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Työtä kehittämällä voidaan myös edistää työhyvinvointia. (Schaupp, Koli, Kurki ja Ala-Rauramo 2013, 30–33.)

## 5 Myö ja Työ –työhyvinvointisopimus

PKSSK ja eri henkilöstöjärjestöt julkaisivat yhteistyönä toteutetun koko PKSSK:n henkilöstön kattavan työhyvinvointisopimuksen vuonna 2011. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työsuojelu ovat lakisääteistä toimintaa. Tällä työhyvinvointisopimuksella korvattiin aiemmat työhyvinvointi- ja työsuojelutoimintamallit. Alkuperäinen työhyvinvointisopimusmalli perustuu PKSSK:n vuosien 2010 - 2013 strategiaan. Sopimus sai nimekseen ”Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus”. Mallin hyväksyivät kuntayhtymän hallitus ja eri ammattijärjestöt työntekijöiden edustajina. Sopimus sitoo myös kuntayhtymän kehittämistoimintaa ja suunnittelea, joissa se on otettava huomioon. (Kuiri & työryhmä 2011, 2,4,12.)

Päivitetyssä työhyvinvointisopimuksessa sopimuksen tavoitteeksi on asetettu kuntayhtymän strategian päämäärien saavuttaminen ja hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvoinnin edistämisestä pyritään tekemään jokaisen kuntayhtymän työntekijän, johdosta työntekijöihin, päivittäisen työn osa, vaikka se edelleenkin on johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen työväline. Sopimuksessa on määriteltä työhyvinvointi kuntayhtymän näkökulmasta: ”on mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan”, sekä keinot kuinka tähän pyritään. (Bjerregård Madsen & työryhmä 2015, 3-4)

Myö ja Työ työhyvinvointisopimusmallin mukaan työnantaja vastaa työhyvinvoinnin perustasta, mutta jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työkunnosta ja vastuu ottaa työhyvinvointiin liittyvät asiat aktiivisesti puheeksi omassa työyhteisössään. Sopimukseen on kerätty pelisäännöt, kuinka työhyvinvointia edistetään, ongelmia ehkäistään ja havaittuihin epäkohtiin puututaan. Sopimuksen tarkoituksena on tehdä työhyvinvoinnin edistämisestä osa jokaisen työntekijän arkipäivää ja edistää avointa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta yksilöiden ja työyhteisöjen välillä. Työhyvinvointisopimuksessa määritellään tavoitteet, keinot ja

eri osapuolten roolit työhyvinvoinnin, työterveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi. Sopimus on toimintaohje työyksiköille ja yksilöille em. tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on myös yksi johtamisen työväline. Työhyvinvointisopimus on siis koko kuntayhtymää sitova ja auttava työkalu, jonka tavoitteena on konkretisoida kuntayhtymän strategiassa henkilöstönäkökulmassa esitetyjä työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteita, menetelmiä ja keinoja. (Kuiri & työryhmä 2011, 2-6).

Työhyvinvointisopimusmallin toteutumista ja toteutusta seurataan osavuosisat-sauksin, työhyvinvointikyselyillä joka toinen vuosi ja vuosittaisella henkilöstöker-tomuksella (Kuiri & työryhmä 2011, 28). Työhyvinvointisopimuksen sisältöä päi- vitetään PKSSK:n aina kulloisenkin strategian painopisteen mukaiseksi. Strate- gia on päivitetty vuosille 2014–2018, joten samalla on myös päivitettävä työhy- vinvointisopimuksen painopiste ja sisältö vastaamaan uudistetun strategian vaatimuksia ja haasteita.

Työhyvinvointisopimuksen toteutumisen seuranta on uudessa Myö ja Työ - työhyvinvointisopimuksessa vielä tarkennettu. Jokaisen työyhteisön tulee arvi- oida säännöllisesti, vähintään vuosittain, sopimuksen toteutumista. Näistä arvi- ointitilaisuuksista on tehtävä muistio, joka toimitetaan työntekijäjärjestöjen luot- tamusmiehille, jotka kokoavat yhteenvedon käsittelytilaisuuksista yhteistyötoi- mikunnalle osavuosisat-sauksittain. Johtamisjärjestelmää on myös uudistettu ja selkeytetty toiminnan tehostamiseksi ja seuraamiseksi osavuosisat-sauksittain. (Bjerregård Madsen & työryhmä 2015.)

Henkilöstölle vuosina 2010–2011 jaetussa ja PKSSK:n intranetistä löytyvästä ”Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus 2011–2014” -julkaisussa (Kuiri & työryhmä 2011) on kerrottu, mitä hyvinvointi ja työhyvinvointi ovat ja millaisista osateki- jöistä ne koostuvat. Julkaisussa on esitetty kaavioin ja kaavakuvin kuinka mallia on tarkoitus toteuttaa, mitä se pitää sisällään, kenelle minkäkin osa-alueen to- teutus kuuluu ja kuinka sen toteutumista seurataan. Myö ja Työ -julkaisun tar- koitus on auttaa henkilöstöä hahmottamaan omat vastuunsa, velvollisuutensa ja oikeutensa työhyvinvoinnin saavuttamisessa ja ylläpitämisessä.

Päivitetty versio työhyvinvointisopimuksesta (Bjerregård Madsen & työryhmä 2015) löytyy PKSSK:n intranetistä ja on sieltä jokaisen kuntayhtymän työntekijän saatavilla. Päivitettyyn versioon on entistä selkeämmin kirjattu tavoitellun työhyvinvoinnin osatekijät, mitä ne konkreettisesti tarkoittavat, kuinka tavoitteisiin olisi tarkoitus päästä, sekä kenelle minkäkin osa-alueen toteutus ja valvonta kuuluvat. Työhyvinvointisopimuksen sisältö on jaoteltu seuraavien otsikoiden alle: 1. Meillä johdetaan oikeudenmukaisesti ja henkilöstöä kuunnellen, 2. Meillä on osaava ja motivoitunut henkilöstö, 3. Puhallamme yhteen hiileen, 4. Meillä on turvalliset ja toimivat työtilat ja laitteet, 5. Kehitymme jatkuvasti, 6. Noudattamme Myö ja Työ -työhyvinvointisopimusta ja 7. Seuraamme työhyvinvointisopimuksen toteutumista.

## **6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä**

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on kehittää Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli. Työssä on tarkoituksena löytää keinoja, joilla Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä-työnantajan ja työntekijöiden välinen ”Myö ja Työ työhyvinvointisopimus” saadaan jalkautettua koko organisaation tietoisuuteen ja käyttöön. Tarkoituksena on näin edistää koko kuntayhtymän henkilöstön, rivityöntekijästä ylimpään johtoon, työhyvinvointia.

## **7 Opinnäytetyön lähtökohdat**

### **7.1 Opinnäytetyön menetelmä**

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka menetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus valittiin, koska työstä haluttiin käytännönläheinen ja helposti lähestyttävä. Toimintatutkimus on prosessi, joka kehittyy koko ajan, eikä ole riippuvainen vain sen hetkisestä tilanteesta. Työhyvinvointisopimuksen

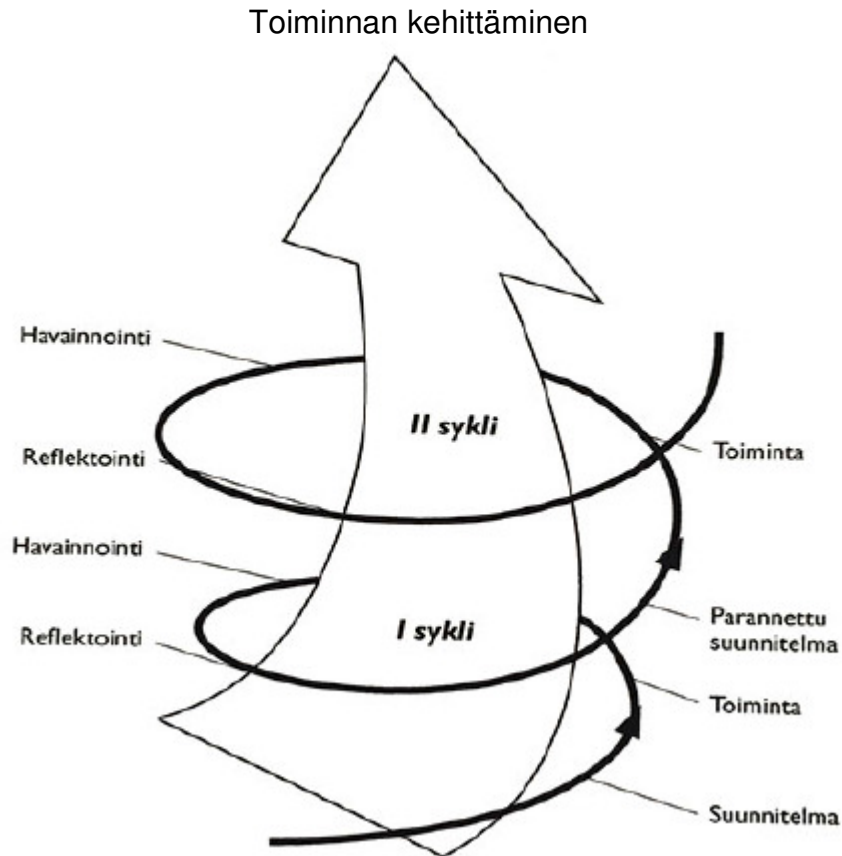
jalkauttaminen on koko strategiakauden kestävä prosessi, joka muuntuu ja kehittyy ja jota on mahdollista jatkaa aina uudelle strategiakaudelle, uusien päivitysten ja muuttuvien toimintaympäristöjen mukaan. Toimintatutkimus antaa myös jokaiselle henkilöstön jäsenelle mahdollisuuden olla osa tutkimusta erilaisien seurantojen, kyselyiden sekä jalkauttamistoimien kautta. Näin tutkimus tukee itsessään työhyvinvointia osallistamalla henkilöstöä työhyvinvointisopimuksen noudattamiseen ja kehittämiseen.

Toimintatutkimus on menetelmä, jossa toimitaan yhteisössä, joka kehittää työtään, analysoi aiempaa toimintaansa, kehittää uusia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tuottaa uutta tietoa toiminnasta. Toimintatutkimus on prosessi, jossa uutta tietoa ja toimintatapoja rakennetaan entisen päälle, entisen tiedon ja toimintatapojen analysoinnin jälkeen, tavoitteena saada aikaan parempia toimintatapoja ja samalla uutta teoreettista tietoa. Tyypillistä toimintatutkimukselle on käytännönläheisyys, jossa tutkija on itse samalla toimija. Työote on usein keskusteleva ja vuoropuhelua edistävä. Samalla, kun kehitetään parempia toimintatapoja, tehdään tiedettä, joka raportoidaan ja annetaan muille arvioitavaksi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25–62.)

Heikkinen (2010, 80–82) on kuvannut toimintatutkimuksen spiraalin, jossa kehittämistoiminta etenee sykleittäin. Jokaisessa syklissä suunnitelmaa seuraa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja jälleen uusi parannettu suunnitelma. Näin kehittäminen etenee uuteen sykliin ja uuteen kehitysvaiheeseen. (Kuvio 1.)

PKSSK:ssa työhyvinvointisopimusta on jalkautettu jo vuodesta 2010 lähtien. Jalkauttaminen on tapahtunut erilaisten tilaisuuksien avulla, joissa sopimuksen sisältöä ja tavoitteita on käyty läpi henkilöstön kanssa. Jalkautumisen onnistumista on seurattu työhyvinvointikyselyn avulla, jonka tuloksien pohjalta muutoksia on ollut tarkoitus tehdä. Sopimuksen päivitystyötä tehtäessä sopimuksen päivitystyöryhmä pyysi henkilöstöltä avoimia palautteita marraskuussa 2014 sopimuksen raakaversiosta. Näiden kommenttien pohjalta sopimusta on pyritty muokkaamaan entistä enemmän käytännönläheiseksi ja ymmärrettäväksi. Tässä opinnäytetyössä käytännönläheisyyttä ja keskustelevaa työtettä on pyritty viemään eteenpäin keskustelemalla teemahaastatteluiden avulla lähiesimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa keinoista, joilla työhyvinvointisopimuksen jal-

kauttamista voisi tehostaa ja parantaa. Saaduista vastauksista on kerätty tietoa, joiden avulla päivitystyöryhmä on voinut edelleen parantaa sopimuksen sisältöä ja kehittää jalkauttamistoimia edelleen.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2007, 81)

Toimintatutkimuksessa tähdätään tutkimuksen avulla tietoisesti muutokseen. Tutkija on osallinen muutokseen joko pysyvästi, osana tutkittavaa organisaatiota, tai hetkellisesti, ulkopuolelta tulleen kehittäjänä / tutkijana. Tutkija ja tutkimus sitoutuvat tutkittavan kohteen arvoihin. Tietoa muutoksesta hankitaan, jotta ymmärrettäisiin, selitettäisiin, arvioitaisiin ja suunnattaisiin muutosta uudelleen tai jopa keskeytettäisiin se. Kehittämistutkimuksessa arvioidaan samoja tieteen peruskysymyksiä, kuin muissakin tutkimustavoissa: mikä on tutkija ja tutkittavan rooli, kuinka tutkimus suhteutetaan arvoihin, mitkä ovat tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät, onko teoria määritelty ennalta vai muotoutuuko se tutkimuksen edetessä, mikä on päättelyn suunta: deduktiivinen vai induktiivinen, kenelle tutkimus on suunnattu ja millaista tietoa haetaan: abstraktia teoreettista tietoa vai osallisten kokemuksellista tietoa. (Tedre 2002, 117–134.)

Opinnäytetyön tekijä on ollut itse osa kehitettävää organisaatiota ja on voinut näin lähietäisyydeltä seurata työhyvinvointisopimuksen jalkautumista vuodesta 2010 alkaen. Työn ennakkokysymykset ovat lähteneet opinnäytetyön tekijän omien havaintojen ja kokemusten pohjalta ja niitä on täydennetty ja laajennettu tilastotietojen ja työhyvinvointisopimuksen päivitystyöryhmän avulla. Tarkoituksena oli löytää niin teoreettista tietoa kuin kokemuksia jalkauttamisen tehostamiseksi ja kehittämiseksi. Työn painopiste muotoutui työn edetessä koskemaan lähiesimiesten ja henkilöstön näkökulmaa jalkauttamisen kehittämisessä.

Haasteena toimintatutkimuksessa on eri toimijoiden osallistaminen. Kuinka saada niin henkilöstö, kuin johtoporrasikin osallistumaan ja sitoutumaan toiminnan kehittämiseen, kuinka saadaan suuren henkilöstön ääni kuulumaan niin, että jokainen kokee tulleen kuulluksi, kuinka saada johdon näkemys ja tahtotila tuoduksi esiin niin, että se ei tunnu sanelupolitiikalta, kuinka luoda dialogia eri toimijoiden välille? Tapahtuuko kehittäminen ylhäältä alaspäin vai alhaalta ylöspäin? (Tedre 2002, 117–134.) Osallistaminen työhyvinvointisopimuksen kehittämiseen on ja tulee olemaan haaste. Jalkauttaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen on koettu ja koetaan edelleen vahvasti ylhäältä tulevaksi toiminnaksi, johon ei yksittäisellä henkilöstön edustajalla ole sananvaltaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muun muassa lisätä yksittäisten henkilöstön edustajien kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksistaan lisäämällä tietoa työhyvinvoinnista, työhyvinvointisopimuksen sisällöstä ja mahdollistamalla äänen kuulumisen eri kanavia käyttäen.

Sirkka Lauri (1997, 114–118) kuvaa toimintatutkimuksen toiminnallisena prosessina, jonka vaiheita ovat kartoitusvaihe, prosessointivaihe, sitoutumisvaihe, suunnitteluvaihe, toteuttamisvaihe ja arviointivaihe. Kartoitusvaiheessa selvitetään kohdeyhteisö ja yhteisön keskeiset toiminnalliset ongelmat kyselyillä, vapaamuotoisilla teksteillä, haastatteluilla, havainnoinnilla tms. Prosessointivaiheessa työyhteisö ja tutkijat selvittävät edellisen vaiheen tulosten perusteella todelliset ongelmat, tiedostavat ne ja hyväksyvät niiden olemassaolon. Ilman tiedostamista ja hyväksyntää ei ole mahdollista saada aikaan muutosta. Sitoutumisvaihe alkaa jo prosessointivaiheen aikana. Siinä aletaan etsiä uusia malleja muutoksen aikaansaamiseksi. Muutos vaatii yhteistä päätöstä toiminnan kehittamisestä ja sen merkityksestä eri osapuolille. Suunnitteluvaiheessa määritel-

lään tavoitteet kehittämistoiminnalle ja keinot, joilla niihin päästään. Tässä vaiheessa luodaan toteuttamisohjelma sekä kehitetään seuranta- ja arviointimenetelmät kehittämistoiminnalle. Toteuttamisvaiheessa kuvataan kehittämistointa ja seurannan arviointi. Arviointivaihe alkaa jo suunnitteluvaiheessa jatkuen läpi toteuttamisvaiheen. Tässä vaiheessa on tärkeää osallistujien palautteet toiminnan etenemisestä. Mikäli tavoitetta ei saavutettu on tärkeää arvioida epäonnistumisen syitä ja keinoja, joilla tilanne voitaisiin korjata. Epärealistinen tavoite on muutettava realistisemmaksi. Lopuksi on suoritettava loppuarviointi ennalta suunnitelluilla arviointimenetelmillä.

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen spiraalin (kuvio 1) vaihteita on käyty läpi ensimmäisen syklin ja osittain toisen syklin osalta. Myö ja Työ Työhyvinvointisopimuksen ensimmäisen version kehittäminen ja jalkauttaminen vuonna 2010 toteuttavat ensimmäisen syklin kaksi ensimmäistä (suunnitelma ja toiminta) osiota. Työhyvinvointikysely vuonna 2013 ja kysely henkilöstölle vuonna 2014 toteuttavat ensimmäisen syklin havainnointiosuutta. Työhyvinvointisopimuksen päivittäminen vuonna 2014–2015 on ensimmäisen syklin reflektiota. Tämän opinnäytetyön haastattelut ja taustatietojen kerääminen kuuluvat myös ensimmäisen syklin havainnointiosuuteen. Työskentely työhyvinvointisopimuksen päivitystyöryhmän kanssa oli ensimmäisen syklin reflektiota. Opinnäytetyönä valmistunut jalkauttamismalli on toisen syklin alku eli parannettu suunnitelma, jonka avulla työhyvinvointisopimuksen jalkauttamista yritetään nyt tehostaa. Työhyvinvointiyksikkö on jo aloittanut työhyvinvointisopimuksen jalkauttamistoimet oman suunnitelmansa mukaan vuoden 2015 aikana, mutta tämä opinnäytetyönä toteutettu jalkauttamismalli toivottavasti tuo jalkauttamiseen vielä tällä strategiakaudella lisää keinoja ja vaihtoehtoja. Toisen syklin havainnointia on jo tähän opinnäytetyöhön kerätty niiltä osin, kun jalkauttamistoimintaa on jo aloitettu työhyvinvointiyksikön toimesta.

## 7.2 Aineiston hankinta

Toiminnallinen opinnäytetyö luokitellaan usein laadulliseksi opinnäytetyöksi, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toiminnallinen opinnäytetyö ei varsinaisesti ole edes tutkimus, vaan se on lähes-



tymistapa, jolla toimintaa pyritään kehittämään tutkimuksellisten elementtien avulla. Toisin sanoen toimintatutkimukseen pohjautuva opinnäytetyö on sekoitus laadullista ja määrällistä lähestymistapaa. (Heikkinen 2010, 36–37.) Tässä opinnäytetyössä määrällistä tutkimusotetta edustavat lähtötilannekartoitukseen kerätyt tilastotiedot ja laadullista tutkimusotetta teemahaastattelut esimiehille ja työntekijäjärjestöjen edustajille.

Opinnäytetyön aineiston hankinta aloitettiin nykytilan selvittämisellä eli lähtötilannekartoituksella. Lähtötilannekartoituksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, kuinka työhyvinvointisopimusta oli jalkautettu edellisen strategiakauden aikana, kuinka se nyt tunnettiin ja mitä jalkauttamiskeinoja oli käytössä, sekä millaisia tuloksia aiemmilla jalkauttamistoimilla on saatu. Haastattelukysymykset laadittiin näiden tietojen ja ennakkokysymysten pohjalta ja niitä muokattiin Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen päivitysryhmän taustatuella.

Lähtötilannekartoitukseen aineistoa hankittiin vuoden 2013 hyvinvointikyselystä, työsuojelu- ja hyvinvointiyksikön seurantatiedoista. Seurantatiedot saatiin vuoden 2013 PKSSK:n henkilöstökertomuksesta (Henkilöstökertomus 2013) ja Helena Hanhisen laatimasta Myö ja työ hyvinvointisopimuksen seurantaraportti 2014 -asiakirjasta (Hanhinen 2014b). Aineistoa hankittiin lisäksi marraskuussa 2014 toteutetun hyvinvointisopimuksen sisältökyselyn vastauksista. Sisällöstä ovat Tehyn ao 602 ja JHL ao 212 tehneet lausuntonsa, joihin on koottu ko. työntekijäjärjestöjen henkilöstön antamia vastauksia avoimeen kyselyyn marraskuussa 2014. Lisäksi lausunnoissa on ilmaistu ne vaatimukset, joita noudattamalla työntekijäjärjestöt ovat valmiita olemaan mukana Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksessa. Lausuntoihin on sisällytetty myös keinoja, joita on mahdollista sisällyttää jalkauttamismallin seurantasuunnitelmaan.

Marraskuussa 2014 tehtiin avoin kysely PKSSK:n henkilöstölle uuden Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen sisällöstä. Kyselyllä haettiin vastauksia siihen, miten henkilöstö kokee sopimuksen sisällön vastaavan omia mielikuviaan työhyvinvoinnin toteuttamisesta. Samalla haluttiin saada PKSSK:n henkilöstöä osallistumaan työhyvinvointisopimuksen sisällön tuottamiseen. Tämän kyselyn vastaukset on tiivistetty yhteen Tehyn ao 602 ja JHL ao 212 vastauksien kanssa.

Lähtötilannekartoitukseen kerättiin tietoa myös tilastollisten taustatietojen keruun ja analysoinnin jälkeen maaliskuussa 2015 tehdyillä haastatteluilla eri yksiköiden lähiesimiehille ja työntekijäjärjestöjen (Tehy, JHL) edustajille edellisen strategiakauden työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisen onnistumisista ja epäonnistumisista. Esimiehiin ja työntekijäjärjestöjen edustajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja vapaaehtoisin haastateltaviin otettiin uusi yhteys sähköpostilla tai puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi. Haastattelut suoritettiin erikseen sovittuna aikana yksilöhaastatteluina haastateltavien työpisteissä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Esimiehiä ja työntekijäjärjestöjen edustajia haluttiin haastatella, koska he ovat etulinjassa jalkauttamassa ja seuraamassa jalkautus-toimien etenemistä käytännön kenttätasolla. Heille tulee helpoimmin suora palaute työntekijöiltä toimien onnistumisista ja epäonnistumisista. Lähiesimiehet ovat myös avainasemassa yksikköjensä työhyvinvointiasioissa. Uudessa Myö ja työ hyvinvointisopimusasiakirjassa (Myö ja Työ 2015–2018 2015) on lähiesimiesten vastuulle laitettu suuri tehtävä työhyvinvoinnin ja työsuojelun seurannassa, jalkauttamisessa ja toimeenpanossa. Tämän vuoksi juuri heiltä halutaan kokemuksia ja mielipiteitä jalkauttamistoimien kehittämistä varten.

Tilastotietojen, henkilöstökyselyn sekä haastattelujen lisäksi etsittiin tutkimustietoa erilaisista jalkauttamiskeinoista ja -malleista, sekä niiden toimivuudesta erilaisissa ympäristöissä ja kohderyhmissä. Näistä malleista pyrittiin löytämään keinoja, joita voisi sisällyttää uuteen Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalliin.

### **7.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Hyvinvointisopimuksen jalkauttamista edellisellä strategiakaudella 2010–2014 kuvataan vuoden 2013 työhyvinvointikyselyn tulosten sekä työhyvinvointi- ja työsuojeluyksikön seurantatietojen pohjalta. Työhyvinvointikyselyn tuloksista vuodelta 2013 on tehty määrälliset kuvaajat työhyvinvointiyksikössä monivalintakysymysten pohjalta. Seurantatiedot saatiin vuoden 2013 PKSSK:n henkilöstökertomuksesta (Henkilöstökertomus 2013) ja Helena Hanhisen laatimasta Myö ja työ hyvinvointisopimuksen seurantaraportti 2014 -asiakirjasta (Hanhinen 2014b). Seurantatiedoista kerättiin Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen sisäl-

töä ja tunnettuutta kuvaavia tietoja, joita käytettiin hyväksi selvitettäessä Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen jalkautumista ja tunnettavuutta edellisellä strategiakaudella 2010–2014 koko kuntayhtymän tasolla.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on yleisin toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu suoritetaan kasvotusten ja kysymykset ovat teemoja, joista keskustellaan. Tyypillisesti keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla eli haastateltava kertoo vapaasti aiheesta ja haastattelija tekee välillä tarkentavia kysymyksiä. Yleensä teemahaastattelussa tehdään haastattelun analysoinnin jälkeen toinen haastattelukierros lisäkysymysten kanssa. (Kananen 2014, 91–92). Tässä opinnäytetyössä tyydyttiin yhteen haastattelukierrokseen, joka antoi riittävästi tietoa työn eteenpäin viemiseen.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja litteroidusta haastatteluaineistosta kerättiin yläluokiksi 1. käytössä olevat jalkauttamistoimet, 2. hyvin toimineet jalkauttamistoimet, 3. huonosti toimineet jalkauttamistoimet sekä 4. kokeilemisen arvoiset jalkauttamistoimet. Tämän jälkeen jokaisen yläluokan sisältö luokiteltiin neljään luokkaan Kauppisen (2002, 177–180) kuvaaman jalkauttamisprosessin mukaan. Luokat kuvaavat neljää jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttavaa osa-aluetta. Luokat ovat 1. jalkauttamisen johtamistaidot, 2. jalkauttamisen käytännöt, 3. palaute toiminnasta ja 4. takaisinkytkennät. Saadut tiedot kirjattiin pelkistetyksi koosteeksi, josta kaikki ylimääräinen ja epäolennainen oli jätetty pois. Samalla häivytettiin vastaajien tunnistamiseen vaikuttavia sanamuotoja ja ilmaisuja. Vaikka haastattelut oli alun perin suunniteltu lähtötilannekartoituksen osaksi, saatiin niistä tietoa myös varsinaisen mallin rakentamiseen kysymyksillä, joissa kysyttiin hyvin toimineista ja uuteen malliin mahdollisesti siirrettävistä jalkauttamistoimista sekä kysymyksistä, joissa pyydettiin ehdotuksia uuteen malliin kehitettäväksi toivotuista toimista.

Kaikkien näiden tietojen avulla luotiin malli, jossa toimimattomia osia on jätetty pois tai muokattu uudelleen ja toimivat osat siirretty sellaisenaan tai paremmaksi muokattuna takaisin uuteen malliin. Lisäksi toiveista ja ehdotuksista on koottu malliin parhaimmin toimiviksi arvioidut keinot kehitettäväksi. Apuna keinovalikoidun arvioinnissa on ollut Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitystyöryh-

mä, jonka kanssa on keinoista käyty keskustelua kolme kertaa kevään 2015 aikana. Jalkauttamistoimet ovat alkaneet joiltakin osin jo kevään ja kesän 2015 aikana päivitystyöryhmän omien tavoitteiden mukaisesti. Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus tuoda lisää keinoja jalkauttamisen toteutukseen ja arviointiin syksystä 2015 alkaen. Jalkauttamisen seuranta ja toteutumisen arviointi jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

## **8 Toteutus**

### **8.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä**

Toimintaympäristönä tässä opinnäytetyössä on PKSSK ja sen henkilöstö. Kuntayhtymä on perustettu vuonna 2006, jolloin yhdistettiin kehitysvammaisten huolto osaksi kuntayhtymän toimintaa. Kuntayhtymän toiminta on jakaantunut useaan toimipisteeseen. Suurin toimintayksikkö on Joensuussa Tikkamäentiellä sijaitseva keskussairaala, jonne on keskittynyt somaattisten sairauksien tutkimus ja hoito, lasten ja nuorten psykiatrinen tutkimus ja hoito, aikuisten tehostettu psykiatrinen avohoito, psykiatrinen poliklinikkatoiminta sekä kuntayhtymän hallinto. Kontiolahdella sijaitsee Paiholan sairaala, jossa hoidetaan aikuispsykiatrian osastohoitoa vaativat potilaat toukokuuhun 2016 asti, jolloin viimeiset aikuispsykiatriset potilaat siirtyvät Tikkamäelle valmistuvaan psykiatriseen yksikköön. Lisäksi Liperin Honkalammella sijaitsee kehitysvammaisten hoitoon, kuntoutukseen ja erilaisiin kuntoutustoimiin keskittyvä yksikkö osastoineen ja avohoidon yksiköineen. Kuntayhtymässä oli 31.12.2013 henkilöstöä 2900 henkeä, joista hoitohenkilökuntaa ja hoitoa avustavaa henkilökuntaa 1960 henkeä, huoltohenkilöstöä 387 henkeä, lääkäreitä 256 henkeä ja hallintoa 144 henkeä. (PKSSK yleisesittely 2014.)

Kuntayhtymän toimintaa on viime vuosina leimannut jatkuva toimintojen yhdistäminen, uusien tilojen rakentaminen ja toimintojen tehostaminen ja uudistaminen uusien valtakunnallisten ja alueellisten sote-hankkeiden vuoksi. Valtakunnallisissa talousvertailuissa PKSSK on pystynyt olemaan kilpailukykyinen ja

tuottava kuntayhtymä, jossa on tuotettu palveluja edullisesti ja tehokkaasti saaden samalla aikaan vaikuttavia hoitotuloksia. (PKSSK yleisesittely 2014.)

## 8.2 Toiminnan eteneminen

Aihe työlle annettiin syyskuussa 2014, jolloin alkoi myös tietoperustan kerääminen ja aiheen tarkempi määrittely. Varsinainen kehitystyön suunnittelu alkoi syyskuussa 2014 yhdessä PKSSK:n työhyvinvointipäällikön kanssa. Aluksi käytiin läpi mitä työ voisi pitää sisällään ja millaisia asioita kuntayhtymä työltä haluaisi. Samalla myös katseltiin suuntaviivoja sille, kuinka työtä lähdettäisiin vieämään eteenpäin. Samanaikaisesti opinnäytetyöntekijä osallistui Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitysryhmän tapaamiseen saadakseen käsityksen siitä, mitä päivitystyössä tehdään ja millaisia asioita uudessa hyvinvointisopimusversiossa tulevalla strategiakaudella painotetaan. Alun perin tarkoituksena oli katsoa jalkauttamismallin toimivuutta ja toiveita uuden mallin kehittelyyn jonkin yksittäisen osaston tai yksikön näkökulmasta. Pian kuitenkin näkökulmaa laajennettiin ja päätettiin suorittaa lyhyet haastattelut useammalle osastonhoitajalle ja työntekijäjärjestöjen edustajalle, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja kattava kuva siitä, kuinka edelliseen hyvinvointisopimusversioon suhtauduttiin; Mitkä asiat siinä olivat toimivia, mitä puutteita havaittiin ja millaisia parannusehdotuksia toivottiin. Toimeksiantosopimus (Liite 1) laadittiin tammikuussa 2015 ja tutkimuslupa (Liite 2) myönnettiin helmikuussa 2015. Samanaikaisesti kartoitettiin, kuinka laajasti erilaiset työhyvinvointia tukevat jalkauttamistoimet olivat olleet käytössä edellisellä strategiakaudella. Alustavina tutkimusta ohjaavina kysymyksinä, ajatuksina ja oletuksina olivat:

- Koetaanko sopimusmalli toimimattomaksi, koska seurantatietoja sopimuksen toteutumisesta ja jalkauttamistoimista ei ole saatavilla?
- Olisiko seurantatietoja mahdollista saada ja julkistaa? Tällaisia seurantatietoja ovat esimerkiksi järjestettyjen koulutusten lukumäärä ja osallistujamäärät. miten esimiehet ja organisaation eri portaot toteuttavat omia velvollisuuksiaan sopimuksen toteuttamisessa.
- Kuinka työnantaja tukee työntekijöiden hyvinvointia työssä ja vapaaajalla? Työnantaja maksaa runsaasti erilaisia liikunta- ja virikepalveluja työntekijöille. Onko mahdollista saada säännöllistä raporttia siitä, kuinka

paljon palveluja käytetään tai kuinka paljon niihin käytetään rahaa esimerkiksi vuositasolla?

- Kuinka Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen päivityksestä ja sen etenemisestä raportoidaan? Millaisia tuloksia työhyvinvointisopimuksella saadaan? Tutkitaanko työhyvinvointisopimuksen tunnettuutta ja toimivuutta muutoin, kuin joka toinen vuosi toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä ja sen parilla työhyvinvointisopimukseen viittaavalla kysymyksellä?

- Onko Myö ja työ hyvinvointisopimuksen sisältö osa uuden työntekijän perehdytystä? Entä esimieskoulutusta?

- Olisiko joka osastolla oltava työhyvinvointivastaavat, jotka saisivat säännöllisesti koulutusta ja kertausta työhyvinvointisopimuksen toteuttamisesta?

- Pitäisikö raportointi työhyvinvointisopimuksen mukaisista toimista ja velvollisuuksista saada säännöllisesti osaksi yksiköiden muutakin raportointia? Millaisia tehtyjä toimia ja koulutuksia on ollut? Mitä ongelmia on ollut ja kuinka niitä on ratkottu? Mikä on toiminut hyvin?

- Onko työntekijäjärjestöjen kritiikin takana tietämättömyys? Koetaanko tehdä työ tekemättömäksi, kun se ei ole näkyvää?

Näiden ajatusten ja kysymysten pohjalta muotoutui haastattelurunko (Liite 3), jonka pohjalta haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2015. Otos valikoitui tarkoituksenmukaisuuden, edustavuuden ja satunnaisuuden perusteella. Tavoitteena oli saada otokseen haastateltavia kaikista klinikkaryhmistä, sekä henkilöstön edustajista. Klinikkaryhmien edustaja valikoituivat kuntayhtymän sisäisen puhelinluettelon kautta, josta satunnaisesti valikoidulle lähiesimiehelle, jonka yhteystiedot olivat saatavilla, lähetettiin haastattelupyyntö (Liite 4) sähköpostitse. Mikäli vastausta ei viimeiseen vastauspäivään mennessä ollut saatu, valittiin listasta seuraava klinikkaryhmän esimies, jolle haastattelupyyntö lähetettiin. Näin toimien valikoitui 4 lähiesimiestä. Sosiaalipalvelujen klinikkaryhmästä ei vapaaehtoista lähiesimiestä tai vastaavaa ohjaajaa löytynyt haastattelujen alkamisaikaan mennessä. Henkilöstön edustajiksi valikoituivat luottamusmiehet, joista haastatteluun osallistui ko. aikana paikalla oleva henkilö.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2015. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työhuoneissa, suljettujen ovien takana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin ja niistä kerättiin kooste, minkä pohjalta yhdessä teorian tiedon, vuoden 2013 henkilöstökertomuksen, Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen 2011–2014 tavoitteiden toteutuminen -koosteen (Hanhinen, H. 2014b) sekä uuden Myö ja Työ työhyvinvointisopimus 2015–2018 -version (Bjerregård Madsen & työryhmä 2015) avulla kehitettiin jalkauttamismalli sopimuksen jalkauttamiselle. Haastattelurungon sisällöstä, tulevan mallin keinovalikoimasta sekä haastatteluiden tuottaman koosteen sisällöstä käytiin keskustelua Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitystyöryhmän kanssa kolme kertaa kevään 2015 aikana. Päivitystyöryhmä kertoi haastattelujen sisällölle omat näkemyksensä ja toiveensa, joista haastattelijä pidi itselleen oikeuden valita parhaaksi katsomansa sisällöt. Päivitystyöryhmä toimi myös ”sparraajana” varsinaisen mallin laatimisessa antaen näkökulmia, tietoa mahdollisuuksista ja välillä täysin tyrmäten opinnäytetyön tekijän ajatuksia jalkauttamiskeinoista. Varsinaisen jalkauttamismallin työstäminen oli opinnäytetyön tekijän itsenäistä toimintaa syys-lokakuussa 2015.

Tässä opinnäytetyössä jalkauttamismallia lähestytään käytännönläheiseltä tasolta. Ehdotetut keinot ja toimet ovat konkreettisia ja pyrkivät tuomaan työhyvinvointisopimuksen sisältöä lähemmäs jokaista työntekijää. Tavoitteena on saada jokainen tuntemaan sopimus ja sen sisältö helposti löydettävällä ja ymmärrettävällä tavalla.

## **9 Tulokset**

### **9.1 Edellisen strategiakauden 2010–2014 tunnuslukuja Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen toteutumisesta**

Edellinen Myö ja työ -työhyvinvointisopimus julkaistiin vuonna 2011. Sopimusta tehtiin tunnetuksi jakamalla eri toimintayksiköihin Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus 2011–2014 -julkaisua, sama julkaisu julkaistiin myös sähköisenä PKSSK:n intranetissä. Seuraavaksi järjestettiin koulutuksia kaikissa

PKSSK:n toimipisteissä. Osa koulutuksista järjestettiin yleisen ilmoittautumisen perusteella auditoriossa ja osa koulutuksista suoraan eri yksiköissä.

Koko henkilöstölle tarkoitettuja koulutuksia järjestettiin vuosina 2011–2013 yhteensä 26, ja näihin osallistui n. 1400 henkeä, Työhyvinvointisopimus esiteltiin uusille työntekijöille tarkoitetuissa perehdytyspäivissä sekä esimieskokouksissa ja -valmennuksissa. Eri yksiköissä järjestettyjen tilaisuuksien lukumäärää ei ole tarkasti kirjattu, mutta ko. koulutuksia oli työhyvinvointiyksikön arvion mukaan useita kymmeniä. (Hanhinen 2014a.)

Vuoden 2013 työhyvinvointikyselyssä Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen tunti 67 % (tavoite 80 %) vastaajista vähintään jonkin verran ja HARAVA-malli ja toimintatapa olivat tuttuja jollakin tapaa 70 %:lle (tavoite 100 %) vastaajista. ”HARAVA on johdon, esimiesten ja työntekijöiden työväline, jonka avulla voidaan havaita työyhteisöjen tai työntekijän työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä, ottaa ne puheeksi ja ryhtyä toimenpiteisiin riittävän ajoissa” (HARAVA 2015.) Kehityskeskustelujen toteutumisaste oli 47 %, tavoitteen ollessa 90 %. Kaikille halukkaille oli vuonna 2013 saatu järjestettyä työnohjausta. Sairaspäiviä / henkilötyövuosi kuntayhtymässä oli 20, tavoitteen ollessa 17. Samanaikaisesti eläkkeelle siirtymisen keski-ikä on noussut 1,2 vuotta vuosien 2011–2013 välillä tavoitteen ollessa 0,5 vuotta / vuosi. Työsuhdeturvaa on pyritty varmistamaan vakinaisten työsuhteiden määrän lisäämisellä 85 %:in toteutuman ollessa 84 % vuonna 2013. Henkilöstömäärän arviointi suhteessa työn kuormittavuuteen osastoilla Rafaela-järjestelmän avulla on saatu käyttöön vuonna 2013. Myös työkyvyn tehostetun tuen toimintamalli on saatu käyttöön vuonna 2012. Prosessien kehittämis- ja julkaisutyö ei ole toteutunut. Palkitsemisstrategia saatiin valmiiksi vuonna 2014 ja kuntayhtymän uudet www-sivut vuonna 2012. Tiedottamista on tehostettu ja palkattu tiedottamisen ammattilainen hoitamaan asiaa. (Hanhinen 2014b.)

Heikoiten tavoitteet ovat toteutuneet esimiestyön ja muutoksen johtamisen kohdalla. Kaikkia uusia esimiehiä ei ole saatu perehdytettyä, eivätkä kaikki esimiehet ole käyneet työturvallisuus- tai työhyvinvointikorttikoulutusta vuoteen 2014 mennessä. Esimiesten päivittäisjohtamisen työkalupakki on edelleen kesken ja kehityskeskusteluja ei ole käyty vuosittain kaikkien kanssa. Työhyvinvoinnin ja



turvallisuuden johtamisesta ei ole riittävästi tietoa esimiesvalmennuksessa. Esi- miehet ovat myös saaneet työnohjausta vaihtelevasti. Sen sijaan työterveys- huollon palveluihin on sisällytetty esimiestyötä tukevia palveluja ja mahdollisuus käyttää työterveyspsykologin palveluja. (Hanhinen 2014b.)

## **9.2 Työntekijäjärjestöjen kokemukset edellisen strategiakauden jalkaut- tamistoimista**

Työntekijäjärjestöjen, Tehyn ja JHL:n, antamissa lausunnoissa (Tehy ao 602 hallitus. 12.12.2014 ja JHL ry 212 hallitus. 11.12.2014) on esitetty jäsenistön huolenaiheet uuden työhyvinvointisopimuksen toimimisesta ja työntekijäjärjestö- jen ehdot sopimuksen uusimiselle. Tehyn (ao 602 hallitus 12.12.2014) jäsenis- tön huolenaiheina olivat, kuinka sopimus saadaan käytännössä toimivaksi, kuin- ka toimivuutta seurataan. Jäsenistö toivoi mm. työhyvinvointikyselyn käsittelyn ja kehityskeskustelujen ja henkilöstön perehdyttämisen toimivan myös käytän- nössä. Ehtona sopimuksen allekirjoittamiselle Tehy asetti vaateikseen lopulli- seen sopimukseen tutustumisen, sopimuksen toteutumisen tarkastelun ja kor- jaavien toimien suorittamisen vuosittain sekä sopimuskauden puolivälissä teh- tävän sopimuksen yhteisen tarkastelun, jolloin sopimus tulee myös olla irtisanot- tavissa, ellei korjaavia toimia ole tehty.

JHL ry 212 (hallitus 11.12.2014) pitää työhyvinvointisopimusta hyvänä ja katta- vana ja hyväksyy sopimuksen, kunhan sopimuksen toteutumista ja käytäntöön- vientiä seurataan kaikilla neljällä tasolla. Jäsenistö on kokenut, ettei työhyvin- vointikyselyssä ilmenneisiin epäkohtiin ole puututtu, vaikka kyselyn vastauksia onkin käyty läpi. Sopimuksen noudattamista tarkastellaan yhteistyötoimikun- nassa ja sen tulee olla automaattisesti purettavissa joulukuussa 2016, mikäli si- tä ei ole noudatettu. Seurantakeinoksi JHL esittää työpaikkakokousmuistioden kopioiden toimittamista järjestöjen luottamusmiehille.

### 9.3 Lähiesimiesten ja työntekijäjärjestöjen haastattelujen tulokset

#### 9.3.1 Käytössä olevat jalkauttamiskeinot

##### **Johtaminen / johtamisosaaminen**

Useimmat osastonhoitajat olivat käyneet talon sisällä erilaisia johtamiskoulutuksia. Eräs sai tukea ja tietoa osastonhoitajakokouksista. Tiimivastaavien johtamiskoulutus oli myös auttanut osastonhoitajia työtaakan jakamisessa. Suurena apuna osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajan tai ns. varamiehen, jonka kanssa työtaakkaa ja vastuita sai jaettua. Työnohjaus itselle oli käytössä, tai oli ollut käytössä osalla esimiehistä. Työntekijöille aktiivisesti työnohjausta tarjottiin joissakin yksiköissä ja toisissa yksiköissä sitä oli saatavilla tarvittaessa, mutta sitä ei ollut tarjottu aktiivisesti. Työnohjaus oli pääsääntöisesti ryhmätyönohjausta ja poikkeustapauksissa myös yksilötyönohjausta.

Esimiehistä jokainen osallistui kehityskeskusteluun oman esimiehensä kanssa vuosittain. Työntekijöiden kehityskeskusteluiden määrä vaihteli suuresti. Joissakin yksiköissä kehityskeskusteluihin osallistuivat kaikki työntekijät, joissakin osa ja joissakin yksiköissä kehityskeskusteluja ei käyty lainkaan. Halu käydä keskusteluja oli jokaisella esimiehellä, mutta riittämättömät resurssit pakottivat karsimaan keskusteluja, jotta päivittäiset toiminnot saataisiin turvattua. Kehityskeskusteluja on käyty ryhmäkeskusteluina ja yksilökeskusteluina.

Palkitsemista ei ole viime vuosina ollut yksiköissä käytössä aktiivisesti. Pienet eleet, kuten kakkukahvit osastolla ja julkinen kiitoksenanto ovat olleet palkitsemisen muotoina. Rahallisena palkitsemisena on jonkin verran käytetty myös henkilökohtaisia lisiä osastoa hyödyttävästä itsensä kehittämisestä. Palkitsemisena koettiin myös työvuoroissa ja lomissa joustaminen.

Työterveyshuollon tukea ja apua pyydettiin kaikissa yksiköissä johtamisen tueksi ja avuksi. Osa yksiköistä koki sen toimivan hyvin ja osa koki työterveyshuollosta saatavan avun riittämättömäksi, vaikeasti saatavaksi ja tehottomaksi.

Osastonhoitajatasolla mentorointia ei ole käytetty. Joillakin osastoilla mentorointia oli kokeiltu henkilöstön kanssa pienimuotoisesti. Mentoroinnin käytön vähäi-

syyteen vaikuttivat mm. koulutetun henkilöstön poistuminen yksiköstä ja resursien puute uusien kouluttamiseen ja toiminnan aloittamiseen. Idea sinänsä koettiin erinomaisen hyväksi ja sitä haluttiin elvyttää erityisesti vaativampien toimintojen perehdytyksen yhteyteen.

Yhteistoiminta muiden osastojen ja yksiköiden kanssa koettiin toimivaksi ja sitä käytettiin runsaasti. Henkilöstöä kierrätetään eri osastoilla tilanteen mukaan ruuhka-apuna, sairausloman sijaisina sekä suunnitellusti paikkaamaan koulutusten tai tapahtumien aiheuttamaan henkilökuntavajetta. Jonkin verran on myös tehty kalliita, harvoin tarvittavia hankintoja yhteisiksi useammalle eri osastolle. Muutosten suunnittelu ja läpivienti ovat olleet tilanteita, joissa yhteistoimintaa on tiivistetty ja tehostettu. Yhteistyötä tehdään myös erilaisissa rajapinnoissa ja potilasvirtojen hallintaan liittyvissä asioissa. Lähiesimiesten poissa ollessa mm. viikonloppuisin henkilöstö pystyy myös omatoimisesti kierrättämään henkilöstöä ja järjestelemään sairauslomien sijaisuuksia osastoyhteistyön avulla.

Rekrytoinnin kehittäminen on jäänyt hyvin pitkälti rekrytointiyksikön huoleksi. Sen koetaan toimivan hyvin, sijaisia on ollut melko hyvin saatavilla ja sijaisten osaaminen on vastannut hyvin osastojen tarpeita. Jonkin verran osastoilla tehdään myös omaa pitkäjänteistä rekrytointityötä, mutta tällöinkin mm. sijaiset hyväksytetään rekrytointiyksikössä.

HARAVAn käyttö on lähiesimiehille arkipäivää, joskin kaikki keskustelut eivät toteudu. Osa jää tietoisesti toteuttamatta esim. sairausloman edelleen jatkuessa ja tilanteen ollessa vielä ns. auki. Keskustelua siirretään, kunnes enemmän tietoa on saatavilla. Myös useita pienistä poissaoloista esim. flunssien tms. takia ei keskusteluja aina käydä. Kokemus on kuitenkin se, että henkilöstö ei HARAVAA tunne edes nimeltä enää.

### **Toiminta käytännössä**

Tikkasalissa ja Paiholan juhlasalissa järjestetyissä Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen esittelytilaisuuksissa kävi suurin osa haastateltujen yksiköiden työntekijöistä. Lisäksi osastoilla käytiin kertomassa sopimuksesta osastotunneilla. Joillakin osastoilla sopimusta on käyty läpi myös osastotunneilla oman esimiehen kanssa. Sopimusta esittelevät vihkot mainittiin kolmessa yksikössä.

Osastotunnit tai osastokokoukset olivat käytössä kaikilla haastatteluun osallistuneilla yksiköillä. Osastotunteja pidettiin keskimäärin kaksi kertaa kuukaudessa, lisäksi käytössä oli lyhyitä viikko- ja aamupalavereja.

Koulutusta henkilöstölle tarjotaan vaihtelevasti. Lähes jokainen esimies arvioi koulutusmäärien jäävän suosituksesta ainakin yksilötasolla. Syitä tähän olivat mm. koulutusmäärärahojen puute, talon sisäinen koulutustarjonta ei ollut sopivaa yksikön tarpeisiin, henkilöstö ei hakeudu koulutuksiin oma-aloitteisesti ja jopa jättää menemättä ilmoitettuihin koulutuksiin. Koulutukset kertyvät yksille ja samoille, jotka ovat innokkaita kouluttautumaan tai joilla on jotakin suppean erikoisan alan osaamista, jota täytyy päivittää usein. Talon vaatimat pakolliset koulutukset kuten LOVEt eli lääkehoidon opinnot, tentit ja näytöt, on pääsääntöisesti suoritettu kaikilla.

Työvuorosuunnittelussa käytössä oli autonominen työvuorosuunnittelu ja yksilöllinen työvuorosuunnittelu. Autonominen työvuorosuunnittelu koettiin hyväksi yksiköissä, joissa se oli käytössä. Yksilöllinen työvuorosuunnittelu oli käytössä yksiköissä, joissa mainittiin eniten erilaisia työajan joustoja, räätälöityjä työnkuvia ja työn tukitoimia. Jokainen vastaaja koki työvuorosuunnittelunsa parhaiten vastaavan oman yksikkönsä tarpeita. Joka yksikössä voitiin ohi suunnittelujärjestelmän järjestellä yksittäisen työntekijän vuoroja väliaikaisesti elämäntilanteen vaatimusten mukaisesti. Myös eriävä mielipide joustojen riittävydestä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi esitettiin. Työntekijät kokivat ns. seitsemännnen vapaapäivän poistumisen kolmen viikon listalta erittäin negatiivisena asiana.

Työkiertoa käytettiin melko vähän jokaisessa yksikössä. Suurimpana esteenä koettiin paikkojen vähäisyys sekä vastinparin saamisen vaikeus halukkaalle työkiertoon lähtijälle. Myös perehdyttäminen koettiin ongelmalliseksi tai puutteelliseksi.

Perehdyttäminen koettiin joka yksikössä puutteelliseksi. Syitä tähän olivat mm. resurssien puute, sijaisten runsaus ja se, että sijaiset on saatava nopeasti kiinni työhön, suunnittelemattomat pitkien sijaisuuksiin tulot, lyhyen sijaisuuden muuttaminen pitkäksi (saanut vain lyhyelle tarkoitetun yleisperehdytyksen), sissit eli

talon sisäiset sijaiset (ei voida perehdyttää joka osastolle). Jokaisesta yksiköstä löytyy jonkinlainen perehdyttämissuunnitelma ja sille tarkistuslista. Intrassa olevaa yleisperehdytystä käytettiin myös jonkin verran.

Kehittämispäiviä tai iltapäiviä oli käytössä useissa yksiköissä vähintään kerran vuodessa. Lisäksi joissakin yksiköissä oli erilaista omaehtoista virkistystoimintaa kuten ulkoilupäiviä, virkistyspäiviä ja pikkujouluja.

### **Palautteen antaminen ja vastaan ottaminen**

HAIPRO-järjestelmä eli intrassa oleva työtapaturmien, vaaratapahtumien ja työturvallisuushkien ilmoitusjärjestelmä on koko kuntayhtymän käytössä oleva järjestelmä, jonka kautta kaikki em. tapahtumat ilmoitetaan. HAIPRO -järjestelmän kautta ilmoitetaan em. tapahtumat myös Joensuun kaupungin yksiköissä sekä pelastuslaitoksella. HAIPROja käytetään palautteen antamiseen jokaisessa yksikössä. Joissakin yksikössä niiden määrän koettiin vähentyneen viime aikoina ja eräässä yksikössä niitä on aina ollut vähän. HAIPROjen tekoon on patisteltu, koska vaaratilanteita selkeästi on enemmän, kuin mitä niitä kirjataan. Väkivaltilanteistakaan ei tehdä HAIPROja, vaan ne koetaan usein työhön kuuluvana osana. Tapaturmailmoitukset ilmoitetaan pääsääntöisesti paremmin, kuin muut HAIPRO -tapahtumat.

Erilaisia työpaikkaselvityksiä on tehty joka yksikössä aika ajoin. Määrät vaihtelivat paljon yksiköittäin. Työn kuormittavuutta seurataan joka osastolla erilaisten mittarien kautta (Rafaela, kuormitusprosentit, paikkatilanneraportit) sekä suoraan henkilöstöltä kysymällä ja osaston tilannetta paikan päällä seuraamalla, koska mittarien antama tulos ei aina korreloi potilasaineiston raskauden kanssa.

Työhyvinvointikysely vuonna 2013 oli joka yksikössä hyvin informoitu ja vastajia oli runsaasti. Kyselyn vastausten läpikäyminen on kuitenkin vaihdellut suuresti. Pääsääntöisesti kokemukseksi on jäänyt, että kyselyllä ei ole ollut juuri mitään vaikutusta tai merkitystä yksiköiden toimintaa tai yksilöiden työhyvinvointiin. Vain yhdessä yksikössä ilmoitettiin kysely läpikäydyksi annetun ohjeen mukaisesti.

Asiakaspalautteita yksiköihin tulee vaihtelevasti. Joissakin yksikössä on käytössä palautelaatikat, joihin palautetta voi jättää anonymisti. Palautteita tulee myöskin www-sivujen kautta ajoittain. Suurin osa saadusta palautteesta on suusanallisesti annettua palautetta, johon myös yleensä vastataan heti. Henkilöstö antaa kaikissa haastatelluissa yksiköissä palautteen pääsääntöisesti suusanallisesti. Jonkin verran palautteista kiertää työsuojelun ja luottamusmiesten kautta.

### **Toiminnan uudelleen suuntaaminen**

HAIPROja käsiteltiin yksiköissä vaihtelevasti. Eräässä yksikössä suurempi tiimi käsittelee HAIPROt viikottain, toiset yksiköt käsittelevät HAIPROja muutaman kuukauden välein osastokokouksissa ja antavat tiivistelmät käsittelyyn puoli-vuosittain. HAIPROjen käsittelyyn osastotasolla osallistuivat hoitohenkilöstön lisäksi mm. osastonlääkärit, osastofarmaseutit ja psykologit. Eräässä yksikössä kaikki henkilöstöä koskevat HAIPROt laitetaan kansioon koko henkilöstön tutustuttavaksi ja ne käsitellään aika ajoin osastokokouksissa yleisellä tasolla. Eräällä osastolla koettiin, ettei henkilöstöltä saada oikein minkäänlaisia ideoita HAIPROpalavereissa tilanteiden kehittämiseksi. Toisessa taas HAIPROt ovat tärkeä kehittämisen väline.

Muita palautteita käsiteltiin osastoilla vaihtelevasti. Asiakaspalautteet annettiin henkilökunnalle soveltuvien osien tiedoksi ja käsiteltiin osastokokouksissa. Työhyvinvointikysely oli käyty eräässä yksikössä läpi annetun ohjeistuksen mukaan, toisessa yksikössä soveltuvien osien ja kolmannessa yksikössä ryhmissä. Useat vastaajat kokivat kyselyn läpikäymisen jääneen hyvin vajavaiseksi tai sitä ei ole käsitelty lainkaan. Www-sivujen kautta tulleita kehittämistä vaativia asioita käsiteltiin osastokokouksissa ja positiiviset palautteet annettiin henkilökunnalle tiedoksi useimmissa yksiköissä. Yksilöä koskevat negatiiviset palautteet käsiteltiin kahden kesken kaikissa yksiköissä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin haasteeksi, johon oli myös haettu apua pyytämällä ulkopuolista henkilöä kertomaan erilaisista palautteenanto ja käsittelytavoista osastotunnilla. Erilaisista kehittämistoimista ja kehittämiskohteista keskustellaan osastokokouksissa lähes joka yksikössä.

### **Hyvin toimineita jalkauttamiskeinoja**

HARAVA-malli koettiin toimivaksi esimiehen apuvälineeksi. Apulaisosastonhoitaja tai ns. varamies koettiin tarpeelliseksi ja hyväksi vertaistueksi. Esimiesten koulutukset koettiin tarpeellisiksi ja hyviksi. Osastokokousmuistiot olivat hyvä keino tiedottaa käsitellyistä asioista poissaolleille ja samalla ne toimivat seuran apuvälineinä. Henkilöstön työhyvinvointikoulutukset olivat olleet tarpeellisia ja toimivia. Mentoroinnin uudelleen aloittamista toivottiin. Intrassa osaston omat sisäiset tiedotteet koettiin toimivaksi tiedotuskanavaksi, jossa eivät oman yksikön tärkeät asiat huku intran yleisten tiedotteiden massaan. Ongelmaksi tosin koettiin dialogisuuden puute.

### **9.3.2 Huonosti toimineita tai kehittämistä vaativia jalkauttamiskeinoja**

#### **Johtamisosaaminen**

Johtaminen ja johtamisosaaminen koettiin puutteelliseksi. Johtamiskoulutusta pidettiin liian suppeana ja liaksi samoihin asioihin keskittyvänä ja sitä koettiin olevan liian vähän. Esimiehistä osa koki, ettei työterveyshuolto ottaudu riittävästi esimiesten huolenaiheisiin yksittäisestä työntekijästä. Työhyvinvointisopimuksen tuntemus niin esimiesten, kuin työntekijöiden keskuudessa koettiin riittämättömäksi. Työhyvinvointikyselyn vastausten läpikäyminen oli ollut heikkoa. Avoimen keskustelukulttuurin, jossa myös vaikeiden asioiden käsittely onnistuu, puuttuminen koettiin haasteeksi.

#### **Toiminta käytännössä**

Myö ja työ työhyvinvointisopimuksen löytäminen intrasta koettiin hankalaksi tai lähes mahdottomaksi. Henkilöstölle on jäänyt kuva, että sopimus on yksisuuntainen, velvoitteet koskevat henkilöstöä, oikeudet ovat johdolla. Koettiin myös, että johdon ei tarvitse noudattaa sopimusta. Henkilöstölle jaetut Myö ja Työ työhyvinvointisopimus -kirjaset koettiin hukkainvestoinniksi. Sopimuksen jatkomarkkinointi oli jäänyt tekemättä alun lanseerauksen jälkeen. Työnantajan tarjoamia etuja liikunta- ja kulttuuripalveluihin ei mielletty työnantajan panostuksena työhyvinvointiin, vaan ne vain kuuluivat asiaan. Perehdytys koettiin kautta linjan puutteelliseksi tai heikoksi.

## **Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Työhyvinvointikyselyn läpikäyminen oli ollut ylimalkaista tai heikkoa. Tiedon-  
saanti ja palautteet esimiehiltä, ylemmiltä esimiehiltä, työsuojelusta, luottamus-  
miehiltä ja työterveyshuollosta koettiin hankalaksi ja liian vähäiseksi. Lähiesi-  
miehet kokivat jäävänsä yksin eli eivät saaneet riittävästi palautetta omilta esi-  
miehiltään.

### **9.3.3 Ajatuksia ja toiveita työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisen te- hostamiseen ja kehittämiseen**

Työterveyshuollosta kaivattiin enemmän tietoa ja tukea esimiestyöhön. Yhteis-  
toimintaa haluttiin tiivistää ja tehdä siitä suunnitelmallisempaa. Erilaisia kyselyi-  
tä, esim. yötyökyselyitä tehdään, mutta esimies ei saa niistä minkäänlaista tiivis-  
telmää tms. jonka avulla voisi työtä ja työoloja kehittää. Työterveyshuolto koet-  
tiin hyvin aktiiviseksi ja monipuoliseksi erilaisissa hankkeissa ja projekteissa,  
mutta normaalit selvitykset, tarkastukset ja muu toiminta koettiin hyvin suppeik-  
si, työhyvinvointiasioissa lähes olemattomaksi.

Esimiehet kaipasivat tukea omaan jaksamiseensa, etenkin silloin, kun yksikössä  
on paljon muutoksia tai muita ongelmia, jotta jaksaisivat kuunnella ja ottaa vas-  
taan henkilöstönsä pahaa oloa ja tuskaa. Tukea kaivattiin myös erilaisten asioi-  
den käsittelyyn. Ylihoitajia, työterveyshuoltoa, työsuojeluvaltuutettua, työhyvin-  
vointipäällikköä tai jotakuta muuta ulkopuolista kaivattiin mukaan esimerkiksi  
työhyvinvointisopimuksen käsittelyyn ja työhyvinvointikyselyn vastausten pur-  
kamiseen tueksi. Työterveyshuollon mukanaoloa pidettiin myös suotavana, täl-  
löin työterveyshuollolla olisi mahdollisuus samassa yhteydessä seurata ihmisten  
jaksamista, kysellä asioista tarkemmin ja kertoa omasta osuudestaan sopimuk-  
sen toteuttamisessa. Moniammatillisuutta asioiden käsittelyssä kaivattiin.

Esimiehet kaipasivat jonkinlaista informaatiota esimerkiksi työsuojeluun tai luot-  
tamusmiehille menneistä asioista, koska henkilöstö ei aina ongelmista kerro esi-  
miehille ennen yhteydenottoa muihin tahoihin, ennen asian virallista käsittelyä.



Työhyvinvointisopimus koettiin hyväksi niin henkilöstön, kuin esimiestenkin taholta, mutta sopimus tunnettiin huonosti puolin ja toisin. Resurssit sopimuksen opetteluun ja läpikäymiseen koettiin niukoiksi, ja tätä pidettiin yhtenä syynä sopimuksen huonolle tunnettuudelle ja käsittelylle. Koulutusta kaivattiin kuitenkin lisää niin esimiehille, kuin henkilöstöllekin. Jonkinlaista velvoitetta osallistua työhyvinvointikoulutuksiin pidettiin suotavana. Lisäksi esimiesten velvollisuutta ohjata työntekijöitään sopiviin koulutuksiin haluttiin korostaa.

Intraan kaivattiin etusivulle omaa Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus osiota tai -banneria, jonka kautta pääsisi helposti työhyvinvointia käsitteleviin osioihin. Hyvinvointiosion sisältöön haluttiin itse sopimuksen ja selkokiehisen selvennyksen lisäksi tietoa työhyvinvoinnista: artikkeleita, videoita, sopimuksen käsittelylle jonkinlainen perusrunko sekä erilaisia ”työkaluja”, joista jokainen esimies voisi kerätä omannäköisensä paketin sopimuksen käsittelyn tueksi ja avuksi. Sisältöön haluttiin myös talossa jo hyväksi kokeiltuja käytännön toimia joita esimiehet voisivat testata omissa yksiköissään. Myös erilaiset tietoisuustyypiset hyvinvointiin liittyvät infot intran etusivulla koettiin kokeilemisen arvoisiksi.

Sopimuksen käsittelyyn haluttiin selkeä runko siitä, mitä asioita käsittelyn täytyy pitää sisällään, sekä selkeästi kerrotut eri organisaatiotasojen vastuut ja velvollisuudet. Sopimuksen käsittelyyn haluttiin mahdollisuutta järjestää aikaa oman yksikön ulkopuolella, jotta häiriötekijät saataisiin minimoitua. Myös ulkopuolista apua sopimuksen käsittelyyn toivottiin. Tällöin esimies saisi tukea toiminnalleen ja henkilöstö saisi kokemuksen välittämisestä, joku on tullut heitä ja heidän asioitaan varten. Henkilöstöllä on usein kokemus siitä, että kukaan ei ole kiinnostunut heistä, heidän ajatuksistaan ja hyvinvoinnistaan.

Mikäli sopimusta käsitellään osastotunneilla, sopimus olisi hyvä käsitellä pienemmissä paloissa, useammalla kerralla. Henkilöstön näkökulmasta ”huonosti” työhyvinvointiasioista informoiva tai ne hoitava lähiesimies pitäisi pystyä ohittamaan ja hänen esimiehensä olisi puututtava asiaan ja tarvittaessa järjestettävä tarvittava koulutus. Vastuuta asioiden hoitamisesta haluttiin viedä myös organisaatiossa ylöspäin, ettei kenenkään tarvitsisi kärsiä huonosta johtamisesta. Sopimuksen on kosketettava koko organisaatiota alimmalta portaalta ylimmälle portaalle asti.

Esimiestasolla koettiin monenlaisia puutteita koulutuksissa ja koulutusmäärien seuraamisessa. Puutteita koettiin olevan mm. Onni-koulutuskalenterin raportoinnissa ja sinne koulutuspäivien liittämässä. Reaaliaikaista tietoa henkilöstön koulutusmäärästä on vaikea saada. Myös käytyjen koulutusten lisääminen raportointijärjestelmään koettiin hankalana tai turhan työläänä. Koulutusta esimiehet kaipaivat lisää mm. käytännön henkilöstöjohtamisesta aivan esimerkkitasolla, kuinka toimia tietyissä tilanteissa. Lisäksi haluttiin lisää ikäjohtamiseen liittyvää koulutusta. Osastoilla on paljon eläköityviä työntekijöitä ja taas toisaalta paljon vastavalmistuneita työntekijöitä. Näiden kahden hyvin erilaisen ryhmän tarpeiden ja toiveiden sekä osaamisen yhteensovittaminen koettiin haastavaksi.

Työhyvinvointikysely koettiin turhan laajana kokonaisuutena yhdellä kertaa vastattavaksi. Lisäksi siihen toivottiin selkeämpää ohjeistusta vastaamisesta pidemmän aikavälin tuntemusten ja toiminnan valossa, ei koskien juuri tätä hetkeä tai tätä viikkoa. Henkilöstön huono päivä vaikuttaa liian paljon kyselyn vastauksiin.

Työhyvinvoinnin edistäminen osastotasolla koettiin haastavaksi. Koettiin, että työhyvinvointia pidetään jonakin ylhäältä annettuna. Esimiehet kokevat, että työntekijöitä eivät työhyvinvointiasiat kiinnosta ja työntekijät kokevat, että heitä ei kuunnella, heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään ei arvosteta. Työhyvinvointiyhteyshenkilön vastuualueen perustamista osastoille pidettiin kokeilemisen arvoisena asiana niin esimiesten, kuin työntekijäjärjestöjen edustajien mielestä. Työhyvinvointiyhteyshenkilö voisi toimia osaston äänitorvena, tiedon ja kokemusten kerääjänä, lähiesimiehen aisaparina työhyvinvointiasioden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kouluttamisessa. Esimiesten kokemus oli, että työntekijä, joka tietää jonkin asian, vie sen tehokkaammin työyhteisöön työn lomassa ja osastotunneilla, kuin esimies yksin osastotunneilla. Tämä yhteyshenkilö voisi myös olla se keino, jolla henkilöstö voisi kokea osallistumisen tunnetta työhyvinvointisopimuksen jatkopäivityksien yhteydessä. Nyt kokemus on se, että koska sopimuksen tekoon ei ole saanut osallistua ja vaikuttaa, ei se myöskään velvoita millään tavalla.

## 9.4 Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli

### Johtamisosaaminen

Lähiesimiehet osallistuvat johtamiskoulutukseen säännöllisesti oppiakseen uutta ja päivittääkseen osaamistaan. He käyvät myös kehityskeskustelut vuosittain oman esimiehensä kanssa. Heidän tulee myös pyytää tarvittaessa perehdytystä ja työnohjausta, mikäli kokevat näitä tarvitsevansa.

Intraan luodaan esimiehille oma osionsa, josta löytyvät mm.

- Päivittäisjohtamisen työkalupakki (Hanhinen 2014b.), jota päivitetään jatkuvasti näyttöön perustuen ja talon sisäisiä hyviä käytänteitä hyödyntäen. Työkalupakki on tarkoitettu arjen työn tueksi, kokemusten jakamiseen ja omaehtoiseen opiskeluun.
- Runko Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen käsittelyyn.
- Hyvinvointikyselyn vastausten käsittelyohjeet.

Johtamiskoulutukseen sisällytetään jo olemassa olevien sisältöjen lisäksi

- Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen käsittelyohjeet säännöllisesti vuosittain
- käytännön esimerkkejä ja ratkaisuvaihtoehtoja vaikeista aiheista (esimerkiksi ristiriitojen sovittelu, varoituksen antaminen, ikäjohtaminen)
- hyvinvointikyselyn vastausten käsittely-ohjeet joka toinen vuosi kyselyn valmistuttua.

Johtamiskoulutusta kehitetään yhdessä lähiesimiesten kanssa seuraavien toimien avulla:

- kysely vuosittain lähiesimiehille ajankohtaisista tai päivittämistä kaipaavista sisällöistä
- uusille lähiesimiehille oma esimieskoulutus, jossa tiiviisti tärkeimmät esimieskoulutusten sisällöt, Myö ja Työ –työhyvinvointisopimuksen sisältö ja käsittelyohjeet sekä tukiverkostojen (työhyvinvointiyksikkö, työsuojeluyksikkö, työterveyshuolto, ym.) toiminnan esittely
- intraan lisättävän esimiesten työkalupakin päivittäminen yhdessä esimiesten kanssa.

Ylihoitajat osallistuvat omissa työyksiköissään hyvinvointikyselyn käsittelytilaisuuksiin. Työsuojelu, työhyvinvointiyritys, työterveyshuolto ja luottamusmiehet tarjoavat aktiivisesti apuaan ja tukeaan esimiehille Myö ja Työ – työhyvinvointisopimuksen käsittelyn tueksi.

Jokaiseen yksikköön järjestetään osastonhoitajalle työpariksi vähintään osaikainen apulaisosastonhoitaja jakamaan vastuuta, paikkaamaan poissaoloja ja vertaistueksi.

Koulutusten seuranta- ja kirjausjärjestelmä Onni päivitetään helpommin kirjattavaksi ja päivitettäväksi, jotta koulutusmääristä ja koulutusten sisällöistä olisi helpompaa saada luotettavaa ja ajantasaista tietoa.

## **Toiminta käytännössä**

### **Työntekijä**

- tutustuu Myö ja Työ -työhyvinvointisopimukseen ja noudattaa sitä
- osallistuu työyhteisössään järjestettäviin työhyvinvointisopimusta käsitteleviin tilaisuuksiin vuosittain. Osallistuu keskusteluun, kuinka sopimusta noudatetaan
- osallistuu työyhteisössään järjestettäviin yhteisiin tilaisuuksiin, joissa käsitellään työyhteisön yhteisiä asioita ja kehitetään työtä
- pyytää tarvittaessa tukea, apua ja joustoja työhönsä
- kertoo mielipiteensä avoimesti, selkeästi ja perustellen
- osallistuu tarjottuihin koulutuksiin ja ehdottaa koulutuksia myös itse omien tarpeidensa mukaan
- pyytää perehdytystä tarvittaessa
- osallistuu kehityskeskusteluihin vuosittain
- osallistuu aktiivisesti työyksikkönsä tavoitteiden laatimiseen ja työyhteisönsä kehittämiseen yhdessä esimiehensä, työyhteisönsä ja asiantuntijoiden kanssa
- tekee yhteistyötä kaikkien kanssa yli työyhteisörajojen
- luo hyvää työilmapiiriä omalla käytöksellään ja toiminnallaan
- puuttuu epäasialliseen käytökseen viivyttämättä omien resurssiensa mukaan
- tekee tarvittaessa HAIPROja ja tapaturmailmoituksia

- kehittää itseään jatkuvasti
- käyttää osaamistaan työyhteisönsä hyväksi
- perehtyy omaan vastuualueeseensa ja päivittää työohjeita säännöllisesti esimiehensä ohjeiden ja valvonnan mukaisesti
- noudattaa ohjeita turvallisista työtavoista
- toimii yhteisesti sovittujen toimintamallien mukaisesti
- korjaa viivyttelämättä havaitsemansa viat ja epäkohdat omien resurssien puitteissa
- ilmoittaa havaitsemansa viat ja epäkohdat, joita ei itse pysty korjaamaan, esimiehelleen ja / tai ko. alueen työnjohtajalle.

### **Lähiesimies**

- tutustuu Myö ja Työ työhyvinvointisopimukseen ja noudattaa sitä
- järjestää työyhteisössään vuosittain tilaisuuksia, joissa käsitellään Myö ja Työ -työhyvinvointisopimusta ja keskustellaan kuinka sitä noudatetaan ja seurataan. Mahdollistaa henkilöstönsä osallistumisen tilaisuuksiin.
- toimittaa työhyvinvointisopimusta käsittelevien tilaisuuksien muistiot ammattiosastojen luottamusmiehille osoitteeseen: [tyhyysopimus@pkssk.fi](mailto:tyhyysopimus@pkssk.fi)
- pyytää tarvittaessa tukea ja apua työhyvinvointiyksiköstä, työsuojeluyksiköstä tai luottamusmiehiltä, jos kokee epävarmuutta työhyvinvointisopimuksen käsittelyssä
- järjestää säännöllisesti työyhteisössään tilaisuuksia työyhteisön yhteisten asioiden käsittelyä ja työyhteisön kehittämistä varten tarvittaessa yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Mahdollistaa henkilöstönsä osallistumisen tilaisuuksiin.
- mahdollistaa avoimen keskustelun työyhteisössään
- ottaa vastaan palautetta ja vastaa niihin viivyttelämättä
- antaa selkeitä ohjeita ja perusteltuja päätöksiä
- on tasapuolinen ja oikeudenmukainen päätöksissään ja toimissaan
- järjestää HARAVA -keskustelut ajallaan.
- seuraa työyhteisönsä hyvinvointia paikanpäällä ja eri viestimien kautta
- on läsnä työyhteisössään
- puuttuu viivyttelämättä epäkohtiin ja epäasialliseen käytökseen, ja ryhtyy toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi oman toimivaltansa puitteissa

- pyytää tarvittaessa apua työhyvinvointiyksiköltä, työsuojeluyksiköltä, työterveyshuollosta tai omalta esimieheltään, mikäli kokee epävarmuutta tai tietämättömyyttä asioiden käsittelyssä ja ratkaisemisessa
- varmistaa, että työ on sujuvaa
- järjestää perehdytystä, varmistaa perehdytyskäytäntöjen ajantasaisuuden ja päivittämisen
- tarjoaa mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin vuosittain
- järjestää työyksikkönsä tarvitsemaa koulutusta tarvittaessa yhdessä asiantuntijoiden kanssa
- kirjaa ajantasaisesti henkilöstönsä koulutukset Onni-järjestelmään
- hyödyntää henkilöstönsä osaamisia työyhteisössä
- osallistuu johtamiskoulutuksiin ja niiden kehittämiseen.

PKKS:n intraan luodaan Myö ja Työ –työhyvinvointisivusto, josta löytyvät kootusti

- Myö ja Työ – työhyvinvointisopimus
- työhyvinvointiyksikön yhteystiedot ja toiminnankuvaus
- työsuojelun yhteystiedot ja toiminnankuvaus
- työterveyshuollon yhteystiedot ja kuvaus kuntayhtymälle tarjottavista palveluista
- työhyvinvoinnin työkalupakki, johon kootaan erilaisia työhyvinvoinnin välineitä, harjoituksia, tilastoja, videoita, artikkeleita, talon sisältä tulleita toimivia työhyvinvoinninkehittämistoimien kuvauksia
- palautekanava, johon voi vaikka nimettömästi jättää viestiä työhyvinvointiyksikölle tai työsuojeluyksikölle
- lista kuntayhtymän tarjoamista eduista ja palveluista henkilöstölle, jotka ovat osa työnantajan tarjoamaa työhyvinvoinnin edistämistoimintaa
- työhyvinvointikyselyjen ja työturvallisuuskyselyjen tulokset
- henkilöstökertomukset
- Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli.

Intran etusivulle liitetään banneri tai linkki, jonka kautta pääsee suoraan Myö ja Työ –työhyvinvointisopimussivustolle. Bannerin yhteydessä voidaan julkaista ajankohtaisia työhyvinvointiin liittyviä vinkkejä tai kutsuja työhyvinvointitapahtumiin, sivuston uusiin osioihin, kyselyihin, yms.

Henkilöstöä osallistetaan Myö ja Työ –työhyvinvointisopimuksen noudattamiseen valitsemalla jokaiseen yksikköön henkilöstön keskuudesta työhyvinvointiyhteyshenkilö tai -vastaava, jonka vastuualueena on toimia työhyvinvoinnin ja Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen tunnettavuuden edistäjänä yhdessä lähiesimiehensä kanssa. Työhyvinvointiyhteyshenkilö toimii uusien työntekijöiden perehdyttäjänä työhyvinvointisopimuksen osalta omassa yksikössään varsinaisen nimetyn perehdyttäjän lisäksi. Työhyvinvointiyhteyshenkilöitä koulutetaan säännöllisesti tuntemaan Myö ja Työ -työhyvinvointisopimusta sekä ymmärtämään sen sisältöä. Työhyvinvointiyhteyshenkilö voi toimia lähiesimiehen työparina mm. osastotunneilla työhyvinvointisopimusta käsiteltäessä. Hän toimii myös viestinviejänä henkilöstöltä johtoon päin työhyvinvointiasioissa. Yhteyshenkilöitä voidaan käyttää sopimuksen jatkopäivitysten apuna, henkilöstön äänenä. Työhyvinvointiyhteyshenkilöiden vastuita ja velvollisuuksia sekä toimenkuvia on kehitettävä ja yhdenmukaistettava koko kuntakuntayhtymän sisällä samanlaisiksi. Nämä vastuut ja velvollisuudet sekä toimenkuvat on kirjattava ja kuvattava intraan työhyvinvointisivustolle.

Huolehditaan talon yhteisen perehdytysmateriaalin ajantasaisuudesta säännöllisesti.

## **Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

### **Työntekijä**

- kiinnittää huomiota onnistumisiin ja antaa niistä palautetta yli työyhteisörajojen eri palautteenantokanavia käyttäen
- antaa tarvittaessa kehittävää palautetta eri kanavia myöten
- antaa palautetta järjestetyistä koulutuksista ja ehdottaa tarpeellisiksi katsomiaan koulutuksia
- arvioi itse noudattaako sopimusta
- osallistuu työyhteisössään aktiivisesti ja avoimesti yhteiseen työhyvinvointisopimuksen arviointikeskusteluun
- vastaa työhyvinvointikyselyyn
- osallistuu vaarojen tunnistukseen ja riskienarviointiin työyhteisössään
- ottaa viivyttämättä yhteyttä esimieheensä, työsuojeluyksikköön, työhyvinvointiyksikköön tai luottamusmiehiin, mikäli havaitsee epäkohtia tai korjaamista vaativia asioita

- tekee tarvittaessa Haiproja ja tapaturmailmoituksia
- osallistuu kehityskeskusteluihin esimiehensä kanssa
- kertoo esimiehelle avoimesti työhönsä vaikuttavista asioista.

### **Lähiesimies**

- arvioi itse noudattaako sopimusta
- järjestää työyhteisössään tilaisuuksia joissa arvioidaan työhyvinvointisopimuksen noudattamista
- vastaa työhyvinvointi- ja esimieskyselyihin
- käy työhyvinvointisopimuksen tulokset läpi työyhteisössään ja keskustelee avoimesti kehitettävistä jatkotoimista
- vastaa työyhteisön vaarojen tunnistuksen ja riskienarvioinnin vuosittaisesta päivittämisestä
- kiinnittää huomiota onnistumisiin ja antaa niistä palautetta yli työyhteisörajojen eri palautteenantokanavia käyttäen
- arvostaa hyvin tehtyä työtä ja antaa siitä palautetta
- ottaa vastaan palautetta ja vastaa niihin viivyttelämättä
- pyytää ja järjestää tarpeelliseksi katsomiaan koulutuksia
- pitää kirjaa henkilöstönsä osaamisista
- hyödyntää henkilöstönsä osaamisia työyhteisössä
- palkitsee henkilöstöään kuntayhtymän palkitsemiskäytäntöjen mukaisesti
- pyytää tarvittaessa apua omilta esimiehiltään, työsuojeluyksiköstä, työhyvinvointiyksiköstä tai työterveyshuollosta, mikäli kokee omien resurssiensa olevan riittämättömät asioiden käsittelyyn.

### **Toiminnan uudelleensuuntaaminen**

#### **Työntekijä**

- osallistuu aktiivisesti työn ja toiminnan kehittämiseen sekä käyttää osaamistaan työyksikkönsä hyödyksi
- sitoutuu elinikäiseen oppimiseen, osallistuu tarjottuihin koulutuksiin ja opiskelee myös omaehtoisesti
- käyttää uusia hyväksi havaittuja toimintatapoja ja toimintamalleja esimiehensä ohjeistuksen mukaisesti
- käyttäytyy asiallisesti ja työhyvinvointia edistävästi
- puuttuu epäasialliseen käytökseen viivyttelämättä.



## **Lähiesimies**

- ryhtyy viivyttlemättä toimiin epäkohtien korjaamiseksi tarvittaessa yhdessä henkilöstön ja asiantuntijoiden kanssa, omien resurssiensa mukaisesti
- huomioi henkilöstönsä erityistarpeet työssä
- järjestää tarpeelliseksi havaittuja koulutuksia itse tai yhdessä asiantuntijoiden kanssa
- osallistuu johtamiskoulutuksiin ja koulutusten kehittämiseen
- kehittää työyhteisönsä työtä ja toimintatapoja yhdessä henkilöstönsä ja eri asiantuntijoiden kanssa
- toimii työssään ja ohjeistaa työyhteisöään toimimaan hyvien käytäntöjen mukaisesti
- on valmis uudistumaan ja uudistamaan työyhteisöään ja sen toimintamalleja
- mahdollistaa kouluttautumisen tasapuolisesti koko henkilöstölleen
- hyödyntää henkilöstönsä osaamisia
- palkitsee henkilöstöään kuntayhtymän palkitsemiskäytäntöjen mukaisesti
- käyttäytyy asiallisesti ja työhyvinvointia edistävästi
- puuttuu viivyttlemättä epäasialliseen käytökseen ja epäkohtiin, ja korjaa ne oman toimivaltansa puitteissa.

## **9.5 Jalkauttamismallin kehittämisen aikana tapahtunut edistyminen**

Jalkauttamismallin lähtötilannetta kartoitettaessa ja mallia kehitettäessä jalkauttamiskeinoista keskusteltiin työhyvinvointiyksikön sekä Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitystyöryhmän kanssa. Keskustelujen ja Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitetyn version käyttöönoton myötä jalkauttamista on kehitetty koko opinnäytetyön laatimisen ajan ja muutoksia jalkauttamiseen on jo tehty.

Kevättalvella 2015 PKSSK:n intranetissä julkaistiin tietoa kuntayhtymän tarjoamien liikunta- ja kulttuuripalvelujen maksamisesta. Nämä tiedot auttavat henkilöstöä ymmärtämään, että ko. palvelut ovat osa kuntayhtymän kustantamaa työhyvinvoinnin ohjelmaa.

Esimiesvalmennukseen on jo osittain sisällytetty tietoa työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamisesta ja uusien esimiesten perehdyttäminen on toteutunut osittain. Esimiehille suunnattu ”työkalupakki” on ollut suunnitelmissa jo edellisellä strategiakaudella, mutta sen sisältöjen suunnittelu on edelleen kesken, eikä sitä ole otettu vielä käyttöön. (Hanhinen 2014b)

Kuntayhtymän intranet on uudistumassa vuoden 2016 alussa. Tähän uudistuvan intranetin etusivulle liitettävä Myö ja Työ työhyvinvointiosio on jo suunnittelun asteella, mutta sen toteutus on vielä keskeneräinen. Tähän asiaan perehtyvät intranetin kehittämissyöryhmä yhdessä työsuojelun ja työhyvinvointiyksikön kanssa. Talon yleinen kehityskeskustelukaavake intranetissä noudattaa tällä hetkellä myös Myö ja Työ työhyvinvointisopimuksen runkoa.

Yhteispäivystys on omille intranet-sivuilleen laatinut yksikön oman työhyvinvointiosion. Tästä osiosta löytyvät Myö ja työ -työhyvinvointisopimus, työhyvinvointikyselyn tulokset, TUKU-turvallisuuskyselyn tulokset, Hoitotyön työajanseurannan tuloksia, työterveyshuollon aluejako ja yhteystiedot, tietoa tarjolla olevista kuntoutuksista, tietoa työnohjauksesta, kuntayhtymän palkitsemisstrategia, tietoa mm. psykososiaalisesta kuormituksesta ja sen hallinnasta, kehityskeskustelulomakkeet, klinikan omia työhyvinvointitapahtumien ”kronikoita” ja valokuvia, henkilöstön antamia positiivia palautteita sekä positiivisuuspalkinnon saajia. Näillä sivuilla on haluttu tehdä Myö ja Työ työhyvinvointisopimusta näkyväksi ja helposti löydettäväksi (Päivystyksen klinikkaryhmä. Työhyvinvointi 2015). Tätä sivustoa voi käyttää pohjana yhteisen työhyvinvointisivuston luomisessa. Yhteispäivystyksessä on viime vuosien jatkuvan muutoksen vuoksi työhyvinvointi ja työilmapiiri kärsinyt suuresti. Näillä sivuilla esitetyillä asioilla ja klinikassa tehdyillä pienillä panostuksilla työilmapiirin hyväksi, kuten kuukauden positiivinen työkaveri -palkinto, on haluttu saada henkilöstö näkemään mitä työhyvinvointi on, mistä se koostuu ja kuinka sitä voi pienilläkin arjen asioilla ja omalla suhtautumisella parantaa.

Osastojen välistä yhteistyötä on ryhdytty tiivistämään 1.9.2015 alkaen, jolloin alkoi päivystävä osastonhoitaja -kokeilu. Kokeilun aikana somaattisilla vuodeosastoilla päivystää viikonloppuisin yksi osastonhoitaja, jonka tehtävänä on mm. hoitaa äkillisten sairaslomien sijaisrekrytointia, tasata miehityksiä osastoilla ja

hoitaa muita eteen tulevia, päivystyksenä hoidettavia osastonhoitajaita, joita aiemmin ovat joutuneet hoitamaan osastoille nimetyt vastuuhoidajat omien töidensä ohella. Näin hoitajaresurssia vapautuu hoitajan perustyöhön, työn määrää saadaan tasattua osastojen välillä sekä osastonhoitajille syntyy kuva myös virka-ajan ulkopuolisen toiminnan vaatimista resursseista.

Työterveyshuoltoa tuotiin tutuksi henkilöstölle 27.10.2015, jolloin työterveyshuolto jalkautui kuntayhtymän Tikkamäen toimintayksikköön. Työterveyshuollolla oli päivän ajan kiinteä esittelypiste henkilöstöravintolan kabinetissa. Yksiköillä oli myös mahdollisuus pyytää ko. päivänä työterveyshuollon edustajia esittelemään työterveyshuollon toimintaa yksiköihin.

## **10 Pohdinta**

### **10.1 Tulosten tarkastelua**

Haastattelujen pohjana oli joukko ennakko-olettamuksia ja kysymyksiä, joihin haettiin selvennyksiä ja vastauksia haastatteluista sekä työhyvinvointiyksikön seurantatiedoista. Ensimmäisenä teemana oli: koetaanko sopimusmalli toimimattomaksi, koska seurantatietoja sopimuksen toteutumisesta ja jalkautumisesta ei ole saatavilla? Vastauksena on lyhyesti kyllä. Työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisesta ei ole kerätty systemaattisesti tilastoja eikä seurantatietoja. Näiden tietojen puuttuessa voidaan ruohonjuuritasolla vetää johtopäätös ”se mitä ei ole kirjattu, sitä ei ole tehty”, oli se totta tai ei. Työtä jalkauttamisen eteen tehtiin erityisesti sopimuksen lanseerausvaiheessa vuosina 2010–2011 runsaasti, mutta toiminta jäi polkemaan paikoilleen strategiakauden loppupuolella 2012–2013. Jonkin verran karkeita tietoja on olemassa järjestetyistä tilaisuuksista ja niiden osallistujamääristä, mutta tarkkaa kirjanpitoa ei ole tehty. Kehityskeskusteluiden, HARAVA-keskusteluiden ja koulutusten määristä on olemassa tarkempia tietoja, mutta tieto puutteista ei ole johtanut aktiiviseen korjaavaan toimintaan.

Toinen teema käsitteli sitä olisiko seurantatietoja mahdollista saada ja julkistaa, esimerkiksi järjestettyjen koulutusten lukumäärät ja osallistujamäärät? Miten esimiehet tai organisaation eri portaot toteuttavat omia velvollisuuksiaan sopimuksen toteuttamisessa? Seurantatietoja on mahdollista julkistaa ainakin osittain, kunhan niitä ensin saadaan kerättyä. Keväästä 2015 alkaen on jokaisen yksikön velvollisuus laatia työhyvinvointia käsittelevistä tilaisuuksista muistio, jotka sitten kootaan ammattiosastojen luottamusmiehille. Näistä muistioista voidaan kerätä tietoa pidettyjen tilaisuuksien lukumäärästä, osallistujamäärästä ja siitä, onko kaikissa yksiköissä, työhyvinvointisopimuksen velvoitteiden mukaisesti ko. tilaisuuksia järjestetty. Näin luottamusmiehillä on mahdollisuus seurata asiaa ja tarvittaessa tarjota apuaan sopimuksen käsittelyä varten yksiköihin. Näitä tietoja käytetään apuna yhteistyötoimikunnassa toiminnan seurannan ja raportoinnin välineenä. Lisäksi nämä seurantatiedot tulevat osaksi osavuositarkastuksia. Organisaation ylempien portaiden velvollisuuksien noudattamisen tarkastelu ja seuranta jää osavuositarkastusten varaan.

Kolmas teema oli, kuinka työnantaja tukee työntekijöiden hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla? Työnantaja maksaa runsaasti erilaisia liikunta- ja virikepalveluja työntekijöille. Onko mahdollista saada säännöllistä raporttia siitä, kuinka paljon näitä palveluja käytetään tai paljonko niihin käytetään rahaa esimerkiksi vuositasolla. Työnantajan tarjoamista eduista on listat PKSSK:n intranetissä. Listoista löytyvät tiedot tarjotuista palveluista ja kuntayhtymän maksamat osuudet palvelun hinnasta. Edut ovat pääsääntöisesti tarjolla henkilöille, jotka ovat olleet kuntayhtymän palveluksessa vähintään 6 kuukautta ja oikeutettuja kuntayhtymän henkilökuntakorttiin. Palveluista kuntayhtymälle aiheutuvat kulut ovat julkisia ja löytyvät henkilöstökertomuksesta vuosittain. Vuonna 2013 henkilöstöetuudet maksoivat kuntayhtymälle 277 033 euroa, josta kustannus / kuntayhtymän työntekijä oli 105,70 € (Henkilöstökertomus 2013 2014, 39–40). Tarkempaa erittelyä käytetyistä etuuksista etuuslajeittain ei julkisesti ole saatavilla. Pääsääntöisesti tietoa olisi siis saatavilla, jos sitä vain osataan oikeista paikoista etsiä.

Neljäntenä teemana oli, kuinka Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivityksestä ja etenemisestä raportoidaan? Millaisia tuloksia työhyvinvointisopimuksella saadaan? Tutkitaanko työhyvinvointisopimuksen tunnettuutta ja toimivuutta muutoin, kuin joka toinen vuosi toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä ja sen pa-

rilla työhyvinvointisopimukseen viittaavalla kysymyksellä? Työhyvinvoinnin seuranta oli edellisellä strategiakaudella jäänyt työhyvinvointikyselyn varaan. Lisäksi työhyvinvointikyselyn vastaukset oli käyty läpi hyvin vaihtelevasti: joissakin yksiköissä vastaukset oli käyty läpi ohjeen mukaan, kun taas toisissa yksiköissä niitä ei ollut käsitelty henkilöstön kanssa lainkaan. Työhyvinvointisopimuksen päivityksen etenemisestä ei erikseen henkilökunnalle juurikaan informoitu. Tietoa etenemisestä tuli lähinnä, jos osasi seurata erilaisia kuntayhtymän toimielinten kokouspöytäkirjoja. Lisäksi satunnaista tietoa oli saatavilla intranetin etusivun uutisvirrassa. Kokonaiskuvaa näistä on ollut vaikea muodostaa. Työhyvinvointisopimuksen tuloksia voi seurata mm. henkilöstökertomuksesta sekä työhyvinvointikyselyn vastauksista sopimustekstiin peilaten. Ongelmana tässä on ollut henkilöstön huono tietoisuus sopimuksen sisällöstä, sen tavoitteista ja keinoista.

Viidentenä teemana oli, onko Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen sisältö osa uuden työntekijän perehdytystä? Entä esimieskoulutusta? Työhyvinvointisopimuksen sisältöä on käsitelty jollakin tasolla yleisissä perehdytyspäivissä Tikka-salissa, mutta näihin eivät läheskään kaikki taloon tulevat työntekijät ole osallistuneet. Varsinaiseen perehdytysmateriaaliin ei sopimuksen sisältö ole kuulunut. Esimieskoulutukseen Myö ja työ työhyvinvointisopimuksen sisältöä on jo jossakin määrin sisällytetty, mutta haastatteluista tulleen palautteen mukaan sitä pitäisi lisätä ja tarkentaa vielä huomattavasti, jotta esimiehet osaisivat viedä sopimuksen sisältöä omiin yksiköihinsä ja saada sen elämään yksiköidensä arjessa.

Kuudentena teemana oli, olisiko joka osastolla oltava työhyvinvointivastaavat, jotka saisivat säännöllisesti koulutusta ja kertausta työhyvinvointisopimuksen toteuttamisessa? Haastateltavista kaikki olisivat valmiita ottamaan henkilöstöstään ihmisen avuksi työhyvinvointisopimuksen jalkauttamiseen, samoin kuin muitakin asioita jalkautetaan erilaisten vastuuhenkilöiden avulla, esimerkiksi työsuojeluvastaavat, hygieniavastaavat, yms. Työhyvinvointivastaavan tehtäviin voisi kuulua uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhyvinvointisopimuksen osalta, esimiehen työparina toimiminen esimerkiksi osastokokouksissa, joissa käsitellään työhyvinvointisopimusta. Työhyvinvointivastaava voisi myös toimia henkilöstön edustajana, kun työhyvinvointiasioita käsitellään ja suunnitellaan.

Esimiehet kokivat, että asia, jonka joku henkilöstöstä osaa tai tietää, leviää ja jalkautuu paremmin, kuin jos sen esimies kertoo ja ohjeistaa.

Seitsemäntenä teemana oli raportointi. Kuinka raportoidaan työhyvinvointisopimuksen mukaisista toimista ja velvollisuuksista? Pitäisikö ne saada säännölliseksi osaksi yksiköiden muutakin raportointia? Millaisia ovat tehdyt toimet ja mitä koulutuksia on pidetty? Mitä ongelmia on ollut ja kuinka niitä on ratkottu? Mikä on toiminut hyvin? Raportointi työhyvinvointisopimuksen mukaisista toimista on ollut hajanaista. HARAVA-keskustelut kirjautuvat yhteen paikkaa, koulutukset toiseen. Osastoilla pidetyistä tilaisuuksista on olemassa vain muistioita osastojen omaan käyttöön. Hyvin toimineita käytäntöjä ei muille kerrota ja ongelmanratkaisuun saatava apu on ollut satunnaista. Haastateltava kokivat hyvänä asiana jo aloitetun keskitetyn työhyvinvointia käsittelevien osastokokousmuistioiden keräämisen ammattiosastojen luottamusmiehille. Lisäksi he toivoivat yhteistä foorumia, jonne hyväksi todettuja käytäntöjä voisi kerätä yhteiseen käyttöön, sekä lisää esimieskoulutusta mm. ongelmanratkaisukeinoista. Koulutusten seurantajärjestelmä Onnia pidettiin hankalakäyttöisenä ja sen käytettävyyteen toivottiin parannuksia, jotta seuranta olisi helpompaa ja koulutukset pysyisivät paremmin ajan tasalla.

Viimeisenä opinnäytetyötä ohjanneena teemana oli, onko työntekijäjärjestöjen kritiikin takana tietämättömyys? Koetaanko tehty työ tekemättömäksi tai tehottomaksi, koska se ei ole näkyvää? Osittain tietämättömyyskin on syynä kritiikkiin, sillä seuranta on jäänyt vähäiseksi ja seurannassa huomattuihin epäkohtiin ei ole aktiivisesti ja näkyvästi puututtu. Paljon on kritiikin takana oikeaa huolta sopimuksen unohtumisesta. Sopimus koetaan erittäin tärkeäksi ja se halutaan saada toimivaksi, mutta jos sopimus on vain sanoja ilman tekoja, se ei ole toimiva. Sopimus on näkymätön, seuranta ja tehdyt toimet eivät ole näkyviä, ja epäkohtiin ei ole puututtu riittävällä tarmokkuudella. Sopimuksen toteuttaminen ja seuranta koetaan jääneen yksin lähiesimiesten ja työntekijöiden vastuulle, ylempiä esimiehiä ja johtoa kaivataan mukaan talon hyvinvointitalkoisiin osallistumaan ja näyttämään, että sopimuksella on merkitystä ja se on todellinen, ei vain sanahelinää.

Jalkauttamismalliin haastatteluista nousseista sisällöistä tärkeimmiksi muodostuivat tiedottaminen ja tiedonsiirtämisen eri kanavat, joita kaivattiin lisää niin lähiesimiesten kuin työntekijäjärjestöjen edustajien mielestä. Viestinnän haluttiin olevan kaksisuuntaista ja avointa. Tohtori Elisa Juholin (Rissa 2009, 4-6) peräänkuuluttaa avointa eri kanavia hyödyntävää viestintää, joka motivoi ihmisiä sekä lisää hyvinvointia ja työn iloa. Innovatiivinen ja kehittävä toiminta vaatii myös onnistuakseen monisuuntaista viestintää, epämuodollista ja virallista. Viestintä on johtamisen ja töiden organisoinnin työkalu ja jokaisen työyhteisön jäsenen työyhteisötaito, joka vaikuttaa niin työtehtävien tekemiseen, kuin kokeemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä. Tiedon jakaminen ja sisäistäminen vaatii vuorovaikutusta, ei ylhäältä sanelua. ”Hyvä viestintä on yleensä hyvää johtamista, myös työhyvinvointiasioissa.” Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu, tietämättömyys saa aikaan huhuja ja lamauttaa. Organisaation avoin vuoropuhelu siirtää hiljaista tietoa, lisää työssä viihtymistä ja vahvistaa niin yksilöä, kuin työyhteisöä. Myös työssä koetusta kuormituksesta on pystyttävä keskustelemaan avoimesti erilaisilla foorumeilla, jotta sitä voitaisiin hallita (Ahola ja kumpp. 2010, 30–34). Tässä opinnäytetyössä kehitetyssä jalkauttamismallissa on pyritty useilla tavoilla luomaan mahdollisuuksia viestiä ja kommunikoida, niin yksisuuntaisesti, kuin vuoropuheluna yksilöiden kesken.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen näyttelee merkittävää roolia työhyvinvoinnissa. Sairaanhoidtajaliiton teettämässä työolobarometrissa (Hahtela 2015, 6) kuvataan hyvän työpaikan kriteerit ja yksi kuudesta hyvän työpaikan osa-alueesta on työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Muita hyvän työpaikan mittareita olivat toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittyminen ja korkeatasoinen hoidonlaatu. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, työoloihinsa ja työnsä sisältöön ovat osa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Hakola & Kalliomäki – Levanto 2010). Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaatii vuoropuhelua työntekijän ja esimiehen välillä. Toisen ajatuksia ei voi lukea ja näin laatia työtä ja vapaa-aikaa tukevaa työvuorojärjestelmää ja työoloja. Toimiva työyhteisö, joka tukee niin työtä, kuin vapaa-aikaa, on vuoropuhelun ja kompromissien tulos, joka voidaan saavuttaa, kun löydetään yhteinen tahtotila ja tunnustetaan yhteiset tavoitteet.

Johtaminen ja sen kehittäminen koettiin haastatteluissa myös erittäin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjäksi. Työ ja työympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös esimiehet kokivat tarvetta saada koulutusta oman perustyönsä tueksi. Esimiesten on saatava jatkuvasti työyhteisöissään aikaan muutoksia ja parempia tuloksia. Näiden muutosten ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen vaatii esimiehiltä taitoa selvitä ja johtaa muutosta, niin että koko työyhteisö pysyy siinä mukana. Esimiesten on valmisteltava muutos, saatava työntekijät mukaan muutokseen, hankittava riittävää osaamista muutoksen toteuttamiseksi itselle ja työyhteisölle sekä vietävä muutos läpi. Kaikessa tässä esimiehet tarvitsevat tukea ja koulutusta. Esimiesten on myös tiedettävä, kuka työyhteisöstä tarvitsee minälaista tukea ja koulutusta tehtäviensä tekemiseen. Esimiesten on myös osattava antaa oikea-aikaista, oikein suunnattua palautetta tukeakseen työntekijöidensä perustehtävää ja uuden oppimista. (Pirinen 2014, 14–17.)

Tässä jalkauttamismallissa on tuotu esille lähiesimiesten tarvetta koulutukseen ja vertaistukeen, jotta he selviäisivät raskaassa ja vaativassa työssään työntekijöiden ja ylempien esimiesten ristipaineessa. Lähiesimiehet ovat uusien asioiden jalkauttamisen eturintamassa ja tähän työhön he tarvitsevat paljon tietoa, taitoa ja kokemuksia, joiden avulla viedä uusia asioita eteenpäin ja kehittää vanhasta aina vain parempaa yhdessä henkilöstönsä ja asiantuntijoiden kanssa.

Kouluttautuminen ja työssään uuden oppiminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä. Ihmisen perustarve on oppia ja kehittyä. Erityisesti nuoret työntekijät kokevat työolobarometrin (Hahtela 2015, 18) mukaan saavansa liian vähän opetusta ja tukea työhönsä. Tätä puutetta olisi korjattava keskittymällä perehdytykseen, varmistamalla kehityskeskustelujen käyminen sekä aktiivisella työnohjauksen tarjoamisella, jottei julkisuudessa paljon puhuttu hoitajien, erityisesti nuorien, siirtyminen muille aloille kiihtyisi.

Merja Harmoisen (2014, 64–66) väitöskirja arvostavasta johtamisesta pureutuu johtamisen merkitykseen työntekijän työssä jaksamiselle ja viihtymiselle. Hänen tutkimuksensa mukaan henkilöstölleen läsnä ja lähellä oleva johtaja pystyy tiedostamaan työn olosuhteet ja henkilöstönsä osaamisen ja näin ollen järjestelmään resursseja paremmin. Kaukainen, hallinnollinen johtaja etääntyy työyhteis-



söstä eikä osaa tukea työyhteisön kehittymistä oikein. Johtajan läsnäolon lisäksi joustava työvuorosuunnittelu koettiin tärkeäksi arvostamisen osoitukseksi. Samanlaista viestiä saatiin myös tämän opinnäytetyön haastatteluista, joissa henkilöstön vaikuttaminen omiin työaikoihinsa koettiin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia ja työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Johtajat itse ovat Harmoisen (2014, 65–67) tutkimuksen mukaan arvioineet arvostavan johtamisen olevan parempaa, kuin miksi työntekijät sen arvioivat. Syyksi tälle Harmoinen esittää aidon puheyhteyden puutetta työyhteisöissä. Ero korostuu etenkin nuorten työntekijöiden kohdalla. Henkilöstö kokee myös tasa-arvon olevan puutteellista miesten ja naisten välillä työyhteisöissä miesten eduksi. Näissä tilanteissa riskinä on työntekijän hakeutuminen työyhteisöön, jossa kokee työtään arvostettavan enemmän. Nuorilla työntekijöillä tämä korostui erityisesti. Harmoinen perää myös suunnitelmien ja muutosten pohjaksi näyttöön perustuvia perusteluja. Tällöin henkilöstön on helpompi ymmärtää ja hyväksyä uudistukset ja muutokset. Työn arvostamisessa esiin nousi myös osaamisten arvostaminen. Henkilöstölle oli tärkeää saada tehdä niitä tehtäviä, joihin on saanut koulutusta ja kokemusta. Osaamisten arvostaminen lisäsi työn mielekkyyttä. Mielekkyyys ja arvostus työssä lisäsivät puolestaan työhön sitoutuneisuutta.

Lähiesimiesten saama tuki vertaisiltaan oli kaikille haastateltaville tärkeää. Eri-laiset osastonhoitajakokoukset ja esimiesvalmennukset koettiin tärkeinä voimavaroitajoina oman työn hallinnassa ja työssä jaksamisessa. Pirisen (2014, 175–176) mukaan esimiehillä tulee olla mahdollisuuksia jakaa kokemuksiaan vertaistensa kanssa, jotta esimiehillä olisi mahdollisuus voida työssään hyvin. Esimies ei voi rasittaa työntekijöitään oman työnsä ongelmilla, eikä aina ole luontevaa puhua ongelmista myöskään oman esimiehen kanssa. Vertaisryhmissä on mahdollista ratkaista ongelmia, kokea helpotusta yhteisistä kokemuksista ja saada itseluottamusta oman työnsä hoitamiseen. Lisäksi vertaisryhmissä voidaan jakaa hyviä käytäntöjä ja yhteistä tapaa johtaa organisaation eri yksiköissä. Yhtenäinen johtamiskulttuuri takaa työntekijöille tasavertaisen kohtelun esimiehestä riippumatta erityisesti muutosten aikana.

Kaikenlaisen työhyvinvoinnin levittämisessä viestintä ja vuorovaikutus korostuvat yksiköstä, työstä ja organisaatiosta riippumatta. Hyvinvointi työssä tuo etuja jokaisella organisaatiotasolla yksittäisestä työntekijästä koko organisaation ylimmälle tasolle. Hyödyt näkyvät mm. lisääntyneenä jaksamisena, parantuneena motivaationa, lisääntyneenä sitoutumisena työhön, tehostuneena työntekona, parantuneena tuloksena, parempina vuorovaikutustaitoina sekä kehittymisen helpottumisena. (Pirinen 2014, 178). Työhyvinvoinnin lisääntyminen lisää myös sitoutumista työhön (Jain & kumpp. 2009, 270–271.)

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksellinen ote vaikutti toimivalta ja käyttökelpoiselta menetelmältä tällaisessa seurantatutkimuksessa, jossa on tarkoitus kehittää toimintaa, ei vain saada tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä. Mikäli aikaa olisi ollut käytettävissä enemmän, olisi toimintatutkimuksen spiraalin syklien seuraaminen pidemmälle voinut tuoda enemmän tietoa ja ymmärrystä työhyvinvointisopimuksen jalkautumista edistävästä ja toisaalta estävästä tekijöistä, sekä mahdollistanut toiminnan arvioimisen ja uudelleen suuntaamisen.

## 10.2 Jalkauttamismallin onnistumisen tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä toiminta-aika oli suhteellisen lyhyt aiheen laajuuteen ja merkitykseen verrattuna. Aiheeseen olisi pitänyt päästä kiinni heti uuden strategiakauden alussa 2014 vuoden alusta. Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen päivitystyö oli jo pitkällä, kun opinnäytetyöntekijä pääsi aiheeseen perehtymään syyskuussa 2014. Aiheeseen perehtyminen ja erilaisten tutkimuksen vaatimien lupien ja byrokratian selvittäminen vei haastatteluiden alkamisen pitkälle kevääseen 2015, jolloin mallin kehittämiseksi ei jäänyt aikaa keväällä 2015. Jalkauttamismalli olisi pitänyt saada kokeiltavaksi jo vuoden 2015 keväällä, kun uusi sopimus hyväksyttiin ja allekirjoitettiin, jotta mallista olisi saatu täysi hyöty irti. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiset resurssit eivät mahdollistaneet työn nopeampaa työstämistä ja valmistumista.

Malli itsessään pyrkii noudattamaan mahdollisimman pitkälle Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen rakennetta ja henkeä. Mallin heikkoutena on sen rakenne, jossa toimenpiteet ovat suosituksia ja toiveita, käskymuotoja on työhy-

vinvointisopimuksen hengen mukaisesti vältetty. Myös tieto jalkauttamismallin esittelemien toimien toteutukseen käytettävissä olevista resursseista olisi voinut hieman muuttaa mallin painopisteitä tai kenties jopa tuoda vielä jotakin uutta malliin. Malli on pääsääntöisesti pyritty suunnittelemaan mahdollisimman vähän euromääräisiä resursseja vieväksi, jo olemassa olevia rakenteita ja resursseja hyödyntäväksi. Ehdotus apulaisosastonhoitajasta joka yksikköön on kallis ratkaisu, mutta säästäisikö se resursseja jossakin vaiheessa, kun osastonhoitajan fyysistä työtaakkaa olisi jakamassa useampi henkilö, puhumattakaan osastonhoitajan henkisestä taakasta, jota ei aina ole mahdollista purkaa kenellekään muulle, kuin vertaiselleen.

Mallissa on tietoisesti jätetty johtoryhmä ja johtajisto sekä yhtymähallitus ja valtuusto käsittelemättä. Tämä siksi, että työ olisi ollut liian laaja toteutettavaksi käytettävissä olevilla resursseilla ja ajalla. Pohtia voi tietysti sitä, vastaako malli niitä toiveita ja tavoitteita, joita työn tilaaja sille on asettanut, mallin käsitellessä vain osaa organisaation tasoista.

### **10.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön tekemistä ja julkaisemista määrittävät niin lait ja asetukset, kuin eri oppilaitosten ja instituutioiden säännöt ja määräykset. Lisäksi on huomioitava hyvän tavan mukaiset säännökset. Ammattikorkeakoululaki (9.5.2003/351) liittyy ammattikorkeakoulut osaksi korkeakoulujärjestelmää yhdessä yliopistojen kanssa. Yliopistolaki (558/2009) puolestaan määrittelee toisessa pykälässään yliopistojen tehtäväksi

edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Näiden lakien pohjalta opiskelijalla on vapaus valita opinnäytteensä aihe vapaasti ja saada työnsä toteuttamiseen opetusta oppilaitokseltaan. Tekijänoikeuslaki (8.7.1961/404) määrittelee tekijän oikeudet tekemäänsä tuotokseen,

olkoon se sitten kirjallista, kuvallista, äänitteitä tms. Toisen työtä ei saa osittain tai kokonaan luvatta käyttää, ilman asianmukaisia lupia tai mainintaa alkuperäisestä tekijästä. Opinnäytetyön tekijä on aiheen työelleen valinnut vapaasta tahdostaan, omista mielenkiinnon kohteistaan ja käytettävissä olevista aihealueista. Työnsä suorittamiseen hän on saanut opetusta perusopintojensa aikana sekä ohjausta nimetyltä ohjaajalta oppilaitoksestaan työn edistyessä.

Kun tutkimusta tai opinnäytetyötä tehdessä käsitellään ihmisten tietoja, koskivatpa ne mitä tahansa hänen ominaisuuttaan, hankittua tai synnynnäistä, tulee kaikessa julkaisutoiminnassa muistaa yksityisyydensuoja, jonka määrittelee henkilötietolaki (22.4.1999/523). Henkilötietolain mukaan henkilötietoja saa käyttää vain henkilön omalla suostumuksella tai tiettyjen laissa erikseen määritettyjen ehtojen toteutuessa. Henkilötietolain 14§ antaa tutkimuskäyttöön omat määräyksensä, joiden mukaan henkilötietoja voi käsitellä, kunhan seuraavat ehdot täyttyvät: 1. tietoa ei muutoin ole mahdollista saada, 2. tietojen käyttö perustuu asianmukaiseen, johdettuun suunnitelmaan, 3. yksittäisen henkilön tiedot eivät paljastu ja 4. tiedot hävitetään tai arkistoidaan tutkimuksen päätyttyä niin, ettei tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa. Tutkimusta tehdessään opinnäytetyön tekijä ei ole missään vaiheessa tallentanut haastateltaviensa henkilötietoja (sukupuoli, ikä, nimi tms.), yksilöintitietoina ovat olleet heidän tehtävänimekkeensä. Tutkimustietoja käsiteltäessä ja julkistaessa tiedot tehtävänimekkeistä ja mahdollisista muista tunnistetekijöistä (sanontatavat, yksikkötiedot yms.) on pyritty häivyttämään mahdollisimman tarkasti.

Tutkijan on tehtävä tutkimuksensa ja julkaistava sen tulokset niin, että tutkimus ei lisää kielteistä suhtautumista tieteelliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa on tärkeää myös huomioida, millaisia sanavalintoja käytetään ilmiöiden kuvaamisessa. Sanavalinnat määrittävät, onko ilmiö kuvattu positiivisessa, negatiivisessa vai neutraalissa hengessä (Vilkka 2007). Opinnäytetyössä olevan tutkimuksen julkaisu on pyritty tekemään rakentavassa hengessä, jossa asiat kerrotaan asioina ja negatiivisistakin asioista on pyritty löytämään kehitykselle suotuisaa kasvualustaa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Hyvä tieteellinen käytäntö 2014) on antanut eettiset ohjeistuksensa hyvästä tieteellisestä käytännöstä. ”Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla.” Näitä hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus kaikessa tutkimukseen liittyvässä toiminnassa. Tiedonhankinta, tutkimus ja arviointimenetelmät ovat kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Viestintä on avointa ja vastuullista. Muiden tekemää työtä kunnioitetaan viittaamalla julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja aineistojen taltiointi suoritetaan tieteelliselle työlle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Hankitaan vaaditut luvat ja suoritetaan vaadittavat eettiset ennakkoarviointit. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien vastuut ja velvollisuudet ja aineistojen käyttöoikeudet on selvitetty ennen tutkimuksen aloittamista. Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja raportoidaan tuloksia julkaistessa. Tutkijat pidättäytyvät arviointi- ja päätöksentekotilanteista joissa ovat esteellisiä. Noudatetaan hyvää hallintoa ja otetaan huomioon tietosuoja-asiat.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Hyvä tieteellinen käytäntö 2014) ohjeita noudattaen on tästä opinnäytetyöstä pyritty tekemään mahdollisimman luotettava ja eettisesti hyväksyttävä. Kaikessa toiminnassa on toimittu rehellisesti, mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. Hankitun tiedon lähteet on mainittu tarkasti, viestintä yhteistyötahojen ja tutkittavien välillä on ollut avointa ja rehellistä. Kaikessa tutkimustoiminnassa on pyritty suojaamaan tutkittavien anonymiteettiä ja huomioimaan tietosuoja-asiat. Vaadittavat luvat ja suunnitelmat on hankittu ja esitetty ennen opinnäytetyön tutkimusosuuden aloittamista sekä tarvittavat lisäselvitykset on annettu viivytyksettä. Kaikki opinnäytetyössä kerätty haastatteluaineisto on tallennettu ainoastaan opinnäytetyön tekijän omiin arkistoihin, joista se opinnäytetyön valmistuttua hävitetään, litteroitu aineisto silputaan ja poltetaan valvotusti. Koko opinnäytetyö prosessi on kirjattu tähän opinnäytetyöhön, josta se on tarkastettavissa ja arvioitavissa.

Kvalitatiivisen eli laadullisen opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava otoksen edustavuus. Onko otos valittu edustavuuden perusteella vai tarkoituksenmukaisuuden perusteella? Tämä valinta on kirjattava raporttiin. Haastattelukysymysten on oltava riittävän laajoja, jotta haastateltavan oma nä-

kemys tutkittavasta asiasta tulisi ilmi, eikä tutkija johdattelisi haastateltavaa kysymyksen asettelullaan. Havainnointitutkimuksessa tutkittavan yhteisön luottamuksen saavuttaminen on tärkeää, havainnointiajan tulee olla riittävän pitkä ja havainnoista tulee pitää havainnointipäiväkirjaa, johon asiat kirjataan sellaisina kuin ne ovat, ilman tulkintoja. Aineiston analyysin luotettavuutta arvioidaan käsitteiden kautta. Ovatko syntyneet käsitteet uusia ja hyödynnettäviä? Raportoinnin luotettavuuteen vaikuttavat mm. raportin luettavuus, käsitteiden kuvauksen ja nimeämisen onnistuminen. (Nieminen 1997, 215–221)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä oli vapaamuotoinen haastattelulomake, teemahaastattelu, jonka avulla haastattelut suoritettiin, jotta kaikilta haastateltavilta tuli kysyttyä samat asiat samassa järjestyksessä. Vapaamuotoinen haastattelu antaa kuitenkin mahdollisuuden haastateltavalle ja haastattelijalle livetä struktuurista ja laventaa aihepiiriä teemahaastattelun ajatusmallin mukaisesti. Näissä haastatteluissa aihepiirin laventaminen antoi syvempää ja tarkempaa tietoa kuvattavasta ilmiöstä. Osa haastateltavista pitäytyi tiukasti kysymyksissä, jolloin haastattelija jäi jopa kaipaamaan lisää tarkennuksia joihinkin aihepiireihin, joista ei mielestään saanut tarpeeksi tietoa, eikä osannut nopeasti elävässä tilanteessa kysymystä uudelleen muotoilla. Kaikissa haastatteluissa aihepiiri pysyi kuitenkin hyvin opinnäytetyön tekijän ajattelemien viiterajojen sisällä. Haastattelut pyrittiin suorittamaan mahdollisimman rauhallisessa tilassa, yleensä haastateltavan työhuoneessa, suljettujen ovien takana. Tulokset olivat hyvin yhtäpitäviä ja samansuuntaisia kaikilla osa-alueilla. Haastattelulomake tuotti sitä tietoa, jota siltä haluttiin saada, aihe oli saatu rajattua riittävän kapeaksi, jotta haastateltavat pystyivät sitä ilman ennakkovalmisteluja käsittelemään, ja tarpeeksi leveäksi, jotta siitä oli jotakin sanottavaa jokaisella haastateltavalla. Se onko tiedon tasot riittävän toisistaan eroteltavia, eivät ole tämän opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisilla tiedoilla ja taidoilla arvioitavissa. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekijä arvioi tutkimuksen olleen validi.

Otoskoko opinnäytetyön tutkimuksessa oli kuusi haastateltavaa. Teemahaastattelussa otoskoko oli riittävä, jotta sen sai käsiteltyä kohtuullisessa ajassa. Otos valikoitui tarkoituksenmukaisuuden ja edustavuuden perusteella. Lisäksi työn toteuttamisessa on käytetty havainnointia omassa työyksikössä sekä kuntayhtymän intranetissä, jotta jalkauttamisen etenemistä on saatu selvitettyä. Uusia

käsitteitä ei työn edetessä ole muodostunut, mutta ymmärrys työhyvinvointiasioiden käsittelemisestä on syventynyt ja laajentunut opinnäytetyön tekijän työyhteisössä aiheen ollessa opinnäytetyön tekemisen aikana vahvasti pinnalla koko yksikön toiminnassa ja tavoitteissa.

Opinnäytetyön eettisyys lähtee tutkimustehtävien ja -menetelmien valinnasta jatkuen aina lopullisen raportin julkaisuun. Opinnäytetyön eettisyyttä arvioitaessa on arvioitava mm. seuraavia asioita: Millainen rajausta työtä varten on tehty ja millaiset arvot aiheen rajaukseen vaikuttavat, millaisia tuloksia voidaan käyttää ja miten? Kuinka tarkasti tuloksia voidaan raportoida ilman, että tutkittavien henkilöllisyys paljastuu? Kuinka paljon tietoa tutkimuksesta on annettava tutkittaville ilman, että tieto vaikuttaa tutkimustuloksiin? Tutkimuksessa saadut tulokset on raportoitava avoimesti ja rehellisesti, kuitenkin tutkittavien tietosuojan huomioon. On tunnistettava oma subjektiivisuutensa ja pyrittävä olemaan mahdollisimman objektiivinen. Tutkittavalle ei saa koitua vahinkoa tutkimukseen osallistumisesta missään muodossa. Lisäksi on kannettava vastuunsa työhön käytetyistä ajasta ja rahallisista panostuksista. (Vehviläinen - Julkunen 1997, 26–34)

Koska toiminnallinen opinnäytetyö pitää sisällään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksen elementtejä, on tämän opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa käytettävä molempien tutkimuslajien arviointikriteerejä. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan yleisten tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden mittareiden kautta. Tietoa on kerätty mahdollisuuksien mukaan valmiista rekistereistä, joissa kohdehenkilöiden yksilöintitiedot ovat jo häivytetty (valmiit kyselytulokset). Opinnäytetyön aikana kerätyt henkilötiedot ja yksilöidyt tiedot hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Saatuja yksilöintitietoja ei paljasteta kolmansille osapuolille. Työssä on noudatettu toimeksiantajan kanssa tehtyä sopimusta opinnäytetyön sisällöstä ja toimintatavoista, joilla tietoa on hankittu. Lisäksi on noudatettu yleisiä hyviä tutkimuskäytäntöjä sekä Karelia-ammattikorkeakoulun ja PKSSK:n ohjeistuksia opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemisestä.

Valmiiden kyselyaineistojen kuvaajiin ei opinnäytetyön tekijä ole itse voinut vaikuttaa, vaan kyselyiden ja mittarien luotettavuudesta on vastuussa kyselyiden tuottaja ja toteuttaja, PKSSK. Kuvaajien antamaa tietoa opinnäytetyön tekijä on

tulkinnut omasta näkökulmastaan ja tällöin on opinnäytetyöntekijä pyrkinyt säilyttämään objektiivisuutensa, varsinkin kun opinnäytetyön tekijä kuuluu itse tutkimuksien ja kyselyiden kohdejoukkoon ja hänellä on näin ollen ollut mahdollisuus itse omilla vastauksillaan vaikuttaa kyselyiden antamaan tietoon. Vuonna 2013 hyvinvointikyselyyn vastasi n. 1800 kuntayhtymän työntekijää, jolloin opinnäytetyön tekijän vaikutus vastauksiin on voinut olla hyvin pieni. Lisäksi opinnäytetyön tekijä ei tuossa vaiheessa ollut vielä tietoinen opinnäytetyönsä aiheesta eikä mahdollisista työssä käytettävistä aineistoista. Syksyllä 2014 toteutetusta avoimesta kyselystä henkilöstölle opinnäytetyön tekijä jääväsi itsensä saatuaan tietää mahdollisuudesta käyttää ko. aineistoa osana omaa opinnäytetyötään.

Haastatteluiden luotettavuutta on pyritty varmistamaan haastateltavien vapaaehtoisuudella, jolloin haastateltaviksi on valikoitunut henkilöitä, joilla on mielenkiintoa vastata kysymyksiin riittävän laajasti ja totuudenmukaisesti, riittävän laajan ja luotettavan aineiston saamiseksi. Kaikille haastateltaville kyselyteemat olivat samat. Haastateltavilla oli oikeus perua osallistumisensa haastatteluun missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä on seurannut heille minkäänlaisia seuraamuksia tai on vaikuttanut heidän kohteluunsa millään tavalla. Opinnäytetyön tekijän haasteena on ollut vaikuttamatta haastateltavan mielipiteisiin ja ajatuksiin aiheesta omalla toiminnallaan tai kysymysten asettelullaan. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Sisällöstä kirjattiin ylös kaikki osa-alueet (onnistumiset / epäonnistumiset / syyt / toiveet) mitään karsimatta, jotta yksikään mielipide ei jäisi vain opinnäytetyöntekijän arvioitavaksi, vaan pääsisi koko päivitystyöryhmän arvioitavaksi, jolloin yksittäisen ihmisen mielipide ko. asian / keinon toimivuudesta ei päässyt liian vahvasti vaikuttamaan lopputulokseen.

Haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa suuresti haastattelijan kyky suorittaa haastattelua. Haastattelun apuna haastattelijalla oli haastattelurunko (Liite 4), jotta kaikki olennaiset asiat tulisi kysyttyä jokaiselta haastateltavalta. Teema-haastattelun luonteen (Kananen 2014, 91–95) mukaisesti kysymyksien rakenne pyrittiin pitämään keskustelunomaisena ja kysymyksillä vain ohjattiin keskustelun pysymistä suunnitellussa aiheessa. Onkin pohdittava ovatko kysymykset olleet riittävän avoimia, jotta haastateltava on voinut vastata kysymyksiin riittävän laajasti. Tai onko haastattelijan oma persoona tai sanavalinnat vaikuttaneet vas-



tausten laajuuteen tai omakohtaisuuteen. Toisin sanoen onko haastattelija pysynyt olemaan haastattelutilanteessa riittävän neutraali sanavalinnoissaan, ilmeissään ja eleissään, ettei vastausaineisto ole päässyt vinoutumaan (Kananen 2014, 100).

#### **10.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet**

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymälle, joten oletusarvona on, että työn tuottamaa tietoa ja jalkauttamismallia aiotaan käyttää hyväksi kuntayhtymän Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamisessa jatkossa. Ennakko-oletuksiin nähden varsinaista uutta tietoa tuli tutkimuksen aikana hyvin vähän. Saatua tietoa oli siis ennakko-olettamuksien mukaista. Se, oliko tieto ennestään päättävien henkilöiden tiedossa, vaikuttaa siihen, käsitelläänkö tietoa uutena vai vahvistuksena jo olemassa olevalle tiedolle tai olettamuksille.

Työhyvinvointisopimus on koettu erittäin tärkeänä niin tutkimukseen osallistuneen henkilöstön kuin lähiesimiestenkin mielestä. Näillä kahdella ns. suorittavalla organisaation tasolla on vahva halu saada sopimus toimimaan ja henkilöstö voimaan paremmin työssään. Haastateltavien suurena toiveena olikin saada käyttöönsä tarpeeksi resursseja sopimuksen eteenpäin viemiseen ja sopimuksen tahtotilan ja vision ylläpitämiseen. Tähän tarvitaan myös seuraavien organisaatiotasojen tukea ja panostusta, jotta tämä hieno sopimus saadaan elämään ja kasvamaan kuntayhtymän arjessa luontaisena osana kaikkea toimintaa. Työhyvinvointi ei ole vain sanoja, se on myös tekoja. Tekojen ei tarvitse olla suuria, mutta niiden tulee tapahtua oikeaan aikaan. Kuntayhtymän moton mukaisesti ”parhaat palvelut oikeaan aikaan” myös henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä ja tukemisessa.

Tässä työssä kehittämisen spiraalin seuranta jäi hyvin vajavaiseksi ja olisi mielenkiintoista tehdä uusi haastattelukierros vuoden tai kahden kuluttua, jotta nähtäisiin, missä silloin mennään. Hyvinvointikyselyt ja esimieskyselyt eivät välttämättä anna riittävästi tietoa sopimuksen toteutumisen pienistä vivahteista. Vapaamuotoinen teemahaastattelu antaa vastaajille enemmän tilaa vastata myös

hieman ”asian vierestä”. Nämä hieman asian vierestä tulevat vastaukset sekä mahdollisuus täsmentää kysymyksiä kertovat omaa kieltään ja antavat mahdollisuuden kertoa tilanteista ja tunteista laajemmalti, kuin strukturoitu kyselylomake. Lisäksi toimintatutkimuksellinen näkökulma tulisi paremmin esille, jos tutkimusta jatkettaisiin läpi jalkauttamisen uudelleen arviointiin ja jalkauttamismallin uudelleen päivitykseen asti.

Olisi myös mielenkiintoista nähdä, kuinka Marika Lappalaisen (2013) palkitsemismalli ja Myö ja Työ -työhyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli ”keskustelevat” keskenään. Kuinka palkitsemiskäytäntöjen muutos on vaikuttanut työhyvinvointisopimuksen jalkautumiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen?

## Lähteet

- Ahola, K., Hakola, T., Hopsu, L., Leino, T., Leskinen, T., Oksa, J., Takala, E-P., Vorne, J. ja Vuokko, A. 2010. Työkuormitusta arvioimalla ja säätelemällä voidaan edistää hyvinvointia työssä. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.). 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 30-34.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf). 11.9.2014.
- Ammattikorkeakoululaki. 9.5.2003/351.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>. 4.12.2014
- Anttonen H., Räsänen T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Harata, T., Kuhn, K., Masanotti, G. ja Wynne, R. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf) 1.11.2015.
- Bjerregård Madsen, J. & työryhmä. 2015. Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus 2015 – 2018. PKSSK, työsuojelun toimintaohjelma 2015 – 2018. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen Kuntayhtymä. Yhtymähallitus 23.2.2015.  
[http://intranet.ad.pkshp.fi/alltypes.asp?d\\_type=1&menu\\_id=6727&menupath=6501,6727#6727](http://intranet.ad.pkshp.fi/alltypes.asp?d_type=1&menu_id=6727&menupath=6501,6727#6727). 17.9.2015.
- Hahtela, N. 2015. Sairaanhoitajien työolobarometri 2014. Sairaanhoitajaliiton julkaisu 26.1.2015. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2015/01/Sairaanhoitajien-ty%C3%B6olobarometri-2014.pdf>. 26.1.2015.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere. Työterveyslaitos.
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset\\_tyoajat\\_hoitoalalle/Documents/Tyovuorosunnittelu\\_hoitoalalla\\_tiivistelma\\_suom.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/innovatiiviset_tyoajat_hoitoalalle/Documents/Tyovuorosunnittelu_hoitoalalla_tiivistelma_suom.pdf). 3.12.2014.
- Hanhinen, H. 2014a. Myö ja Työ –opinnäytetyöasias. [Kukka-maaria.nakki@pkssk.fi](mailto:kukka-maaria.nakki@pkssk.fi). 16.10.2014.
- Hanhinen, H. 2014b. Myö ja Työ –hyvinvointiohjelman jalkauttaminen opinnäytetyö. [kukka-maaria.nakki@pkssk.fi](mailto:kukka-maaria.nakki@pkssk.fi). 21.11.2014. Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen 2011-2014 tavoitteiden toteutuminen. 4.11.2014.
- Harava. 2015. [http://www.pkssk.fi/harava-mal-li?redirect=http%3A%2F%2Fwww.pkssk.fi%2Fhaku%3Fp\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-1%26p\\_p\\_col\\_count%3D1%263\\_advancedSearch%3Dfalse%263\\_groupId%3D0%263\\_keywords%3Dharava%263\\_struts\\_action%3D%252Fsearch%252Fsearch](http://www.pkssk.fi/harava-mal-li?redirect=http%3A%2F%2Fwww.pkssk.fi%2Fhaku%3Fp_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%263_advancedSearch%3Dfalse%263_groupId%3D0%263_keywords%3Dharava%263_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch). 18.10.2015.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.  
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/96359>. 16.3.2015.

- Heikkinen, H.L.T. 2007. Tutkiva ote toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Kansanvalistusseura. 15–38.
- Heikkinen, H.L.T & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. ja Moilanen, P. toim. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: Atena Kustannus. 25–62.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Kansanvalistusseura. 78–93.
- Helaste, H. 2011. Muutosjohtamisella asiakaslähtöisyyteen, case Kainuun maakunnan kehitysvammapalvelut. Pro Gradu. Lapin Yliopisto.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72413/HannaHelaste.gradu.pdf?sequence=1>. 7.12.2014.
- Heljälä, L., Jurvansuu, H. & Kuokkanen, M. 2008. Teoksessa Seppä, K. (toim.) . Mini-intervention jalkauttaminen terveyskeskuksiin ja työterveyshuoltoon. Sosiaali- ja terveysministeriö. 50–54. Helsinki. Yliopistopaino.
- Henkilötietolaki. 22.4.1999/523.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yksityisyys%2A>. 4.12.2014.
- Henkilöstökertomus 2013. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Hallitus 31.3.2014.
- Hyvä tieteellinen käytäntö. 2014. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.  
<http://tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>. 3.12.2014.
- Hyvönen, S & Seppä, K. 2008. Neuvontamateriaali. Teoksessa Seppä, K. (toim.) . Mini-intervention jalkauttaminen terveyskeskuksiin ja työterveyshuoltoon. Sosiaali- ja terveysministeriö. 48 - 50. Helsinki. Yliopistopaino.
- Jain A. K., Giga, S. I. ja Cooper, C., L. 2009. Employee wellbeing, control and organizational commitment. Leadership & Organization Development Journal. Vol 30. Iss: 3. 256-273.  
<http://www.emeraldinsight.com/tietopalvelu.karelia.fi/doi/pdfplus/10.1108/01437730910949535>. 25.11.2014.
- JHL ry 212 hallitus. 11.12.2014. JHL 212:n lausunto Myö ja Työ – hyvinvointisopimusluonnokseen.
- Kananen, J. 2014. Etnografisen tutkimus. Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön. Tampere. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.
- Kinnunen, P. & Ruusukallio-Sointu, P. 2008. Ylläpito. Teoksessa Seppä, K. (toim.) . Mini-intervention jalkauttaminen terveyskeskuksiin ja työterveyshuoltoon. Sosiaali- ja terveysministeriö. 50. Helsinki. Yliopistopaino.
- Kuiri, S & työryhmä. 2011. Myö ja Työ 2011–2014 Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän työhyvinvointisopimus. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2011:14.

- Kuokkanen, M. & Korpilähde, A. 2008. Teoksessa Seppä, K. (toim.) . Mini-intervention jalkauttaminen terveyskeskuksiin ja työterveyshuoltoon. Sosiaali- ja terveysministeriö. 44–45. Helsinki. Yliopistopaino.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lappalainen, M. 2013. Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen\\_Marika.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen_Marika.pdf?sequence=1). 29.9.2015.
- Lauri, S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen - Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 114–135. Juva. WSOY.
- Malmi, T. 2011. Strategiat käytännöiksi: käytännön työkalut. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. [http://www.alvar.fi/ajankohtaista/2011\\_02\\_02-03/teemu\\_malmi.pdf](http://www.alvar.fi/ajankohtaista/2011_02_02-03/teemu_malmi.pdf). 22.9.2014.
- Myö ja Työ 2015–2018. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän työhyvinvointisopimus. 2015. PKSSK. Työsuojelun toimintaohjelma 2015–2018. Yhtymähallitus 23.2.2015.
- Nieminen, H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen - Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 215–221. Juva. WSOY.
- Parhaat palvelut oikeaan aikaan. PKSSK:n strategia 2014–2018 (2030). 2013. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.  
[http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/29980-Strategia\\_v3+0.pdf/f7de901e-105d-49b3-8665-fe248e760d51.7.9.2014](http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/29980-Strategia_v3+0.pdf/f7de901e-105d-49b3-8665-fe248e760d51.7.9.2014).
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum  
 PKSSK yleisesittely 2014.  
<http://www.pkssk.fi/documents/601237/620471/yleisesittely.pdf/3595e1d4-3a86-40da-bf51-1bca0c0ae1c6>. 15.10.2014.
- Päivystyksen klinikkaryhmä. Työhyvinvointi. 2015.  
[http://intranet.ad.pkshp.fi/alltypes.asp?d\\_type=1&menu\\_id=6727&menupath=6501,6727#6727](http://intranet.ad.pkshp.fi/alltypes.asp?d_type=1&menu_id=6727&menupath=6501,6727#6727). 30.9.2015.
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.  
[http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf). 19.3.2015.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. ja Ala-Rauramo, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu. Työterveyslaitos.
- Takaisin toimeen. 2014. <http://www.takaisintoimeen.fi/tyon-kuormitus>. 7.12.2014
- Tedre, S. 2002. Tutkimus ja tutkija kehittämistoiminnan kentällä. 117–134. Teoksessa Sivonen, S. (toim.) 2002. Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B, n:o 20. Joensuun yliopistopaino.
- Tehy ao 602 hallitus. 12.12.2014. Tehy ao 602:n lausunto Myö ja työhyvinvointisopimukseen
- Tekijänoikeuslaki. 8.7.1961/404.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>. 4.12.2014.
- Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus.  
[http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf). 23.10.2015.

Työterveyslaitos. Työn imu. 2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx).

11.9.2014.

Vehviläinen - Julkunen, K. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen - Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 26 - 33. Juva. WSOY.

Viitala, R. 2008 Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy  
Yliopistolaki. 558/2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558#Pidp251536>.

4.12.2014.



## OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTOSOPIMUS

<b>Toimeksiantaja</b>	
Organisaation nimi:	Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä
Toimeksiantajan edustaja:	Helena Hanhinen
Osoite:	Tikkamäentie 16, Talo 7/3, 80200 Joensuu
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	

<b>Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot</b>	
Koulutusohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Opiskelijanumero(t) ja nimi(et):	Kukka-Maaria Näkki
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	

<b>Toimeksiantajan sitoumukset</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antaa tarpeellisia tietoja, sisäisiä aineistoja ja ohjausta tarpeelliseksi katsomallaan tavalla opinnäytetyön suorittamista varten.</li> <li>- Antaa opinnäytetyön tekijän avuksi työhyvinvointisopimuksen päivittäneen työryhmän työpanosta jalkauttamismallin kehittämistä varten.</li> <li>- Ennen opinnäytetyön julkaisemista toimeksiantajalle on varattava tilaisuus tarkastaa opinnäytetyöstä PKSSK:n toimintaa koskeva osuus. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen korjaamaan mahdolliset puutteet/virheet toimeksiantajan edustajan niin vaatiessa.</li> <li>- Opiskelija esittelee opinnäytetyön työtä avustaneelle työryhmälle.</li> <li>- Työhyvinvointipäällikkö seuraa (ei ohjaa) työn edistymistä toimeksiannon mukaiseksi.</li> </ul>	

<b>Opiskelijan sitoumukset</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuottaa opinnäytetyönä Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismallin Pkssk:lle.</li> <li>- Noudattaa työn toteuttamisessa Pkssk:n, Karelia-AMK:n ja yleisiä kehittämistyön ohjeita ja sääntöjä.</li> <li>- Noudattaa sovittuja aikatauluja.</li> <li>- Toimeksiantaja saa oikeudet käyttää tutkimussuunnitelmaa, tutkimusaineistoa ja sen tuloksia sisäisessä kehitystyössään. Lisäksi toimeksiantaja saa hyödyntää nyt tehtävää opinnäytetyötä tilatessaan myöhemmin omaan käyttöönsä samansisältöisiä seuranta tutkimuksia kolmannelta osapuolelta.</li> </ul>	

<b>Opinnäytetyön ohjaus Karelia-amk:ssa</b>	
Ohjaaja(t):	Elina Lyytikäinen

<b>Opinnäytetyön julkisuus</b>	
Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa.	

<b>Allekirjoitukset</b>	
Päiväys	Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys
5.1.2015	Kukka-Maaria Näkki
Päiväys	Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys
5.1.2015	Helena Hanhinen

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Sairaanhoito- ja sosiaalipalvelu-alue Kehittämisylihoitaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös  17.2.2015	1 (2)  1 §
---	---	------------------

#### **Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli PKSSK:ssa / Kukka-Maaria Näkki**

<b>Selostus asiasta</b>	Karelia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opiskelija Kukka-Maaria Näkin 13.1.2015 saapunut hakemus ja 5.2.2015 saapunut täydennys "Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli PKSSK:ssa" -YAMK-opinnäytetyön tekemiseksi.  Kyseisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli. Tutkimuksen kohde PKSSK:ssa on henkilöstö (tutkimussuunnitelman mukaan muutama eri yksiköiden esimies ja työntekijä-järjestöjen (Tehy, JHL...) edustaja). Tutkimussuunnitelman mukaan haastattelut tehdään tammii-helmikuussa 2015 ja yhteydenotto tutkittaviin tapahtuu sähköpostitse. Osallistuminen haastatteluihin on vapaaehtoista ja tutkimuksessa noudatetaan anonymiteettiä. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Elna Lyytikäinen Karelia AMK:sta. Tutkimuksen yhteyshenkilönä PKSSK:ssa toimii työhyvinvointipäällikkö Helena Hanhinen. Tarkemmat tiedot tutkimuksesta löytyvät liitteinä olevista tutkimussuunnitelmista 13.1.2015 ja 5.2.2015. Valmis tutkimusraportti luovutetaan kohdeorganisaatiolle.
<b>Päätös</b>	Myönnetään Kukka-Maaria Näkille tutkimuslupa "Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen jalkauttamismalli PKSSK:ssa" -opinnäytetyön tekemiseksi tulkiten hakemuksesta ja tutkimussuunnitelmista, että opinnäytetyön kohteena ovat hoitotyön esimiehet.
<b>Perusteet</b>	Opinnäytetyö on PKSSK:n toimeksianto ja sen tarkoituksena on edistää Myö ja Työ -hyvinvointisopimuksen jalkauttamista kuntayhtymän strategian mukaisesti.

#### **Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu**

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän hallintosääntö 12 § tai 13 § tai 14 § tai 16 §

#### **Alllekirjoitus ja virka-asema**

	Arja Kaila Kehittämisylihoitaja
<b>Tiedoksianto</b>	Annettu tiedoksi sähköpostilla 18.2.2015
<b>Tiedoksiantaja</b>	Hirvonen Liia
<b>Allekirjoitus</b>	<b>Näkki Kukka-Maaria</b> <b>Hanhinen Helena</b> <b>Laatikainen Kaisa</b>



Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä	Päätöspöytäkirja	2 (2)
Sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen toiminta-alue	Tutkimuslupapäätös	
Kehittämisyhteistyö	17.2.2015	1 §

## Muutoksenhaku

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kuntayhtymän jäsenkunta ja sen jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Jäsenkunnan ja niiden jäsenten katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu julkisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä. Lähettäjä on vastuussa siitä, että oikaisuvaatimus saapuu perille oikaisuvaatimusajan kuluessa.

Viranomais, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite:

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän hallitus  
Tikkamäentie 16  
80210 JOENSUU

## Päätöksen nähtävänäpito

Yksijäsenisen toimielimen (viranhaltijapäätökset) päätöspöytäkirjat ovat nähtävänä kuntayhtymän kirjaamossa (PKSSK, Tikkamäentie 16, Joensuu, talo 7, 1. kerros) kunkin kuukauden ensimmäisenä tiistaina.

Hei!

Olen Kukka-Maaria Näkki ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluvana opinnäytetyönä teen Pohjois-Karjalan sairaanhoito ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymälle (Pkssk) Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismallia yhdessä Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen päivitystyöryhmän kanssa.

Myö ja Työ hyvinvointisopimus on työsuojelun ja työhyvinvoinnin yhteinen toimenpideohjelma, jonka Pkssk:n johto, työntekijäjärjestöt ja yhteistyötahot ovat yhdessä hyväksyneet. Jalkauttamismallin kehittäminen on ajankohtaista juuri nyt, koska sopimus on päivitetty uutta vuosien 2014–2018 kuntayhtymän strategiaa vastaavaksi.

Tavoitteena on luoda malli jonka avulla Myö ja Työ hyvinvointisopimus saadaan toimivaksi osaksi jokaisen kuntayhtymän työntekijän, niin johdon, kuin työntekijäportaankin, päivittäistä arkea. Jotta saisimme luotua mallin, joka olisi jokaisen helppo omaksua ja kokea omakseen, tarvitsemme siihen Sinun apuasi.

Lähestyn Sinua näin sähköpostilla, koska haemme työmme pohjaksi näkökulmia ja ajatuksia aiemmista Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamistoimista sekä toiveita, ideoita ja ajatuksia uuden jalkauttamismallin pohjaksi. Olisimme hyvin kiitollisia, jos voisit uhrata aikaasi erikseen sovittavana ajankohtana helmikuussa 2015, noin tunnin verran, yksilöhaastattelua varten, jossa näitä aiheita käsitellään. Haastattelu suoritetaan Sinulle sopivassa paikassa, esimerkiksi työpaikallasi.

Haastateltavien henkilötiedot, toimipisteet, tehtävät tms. jäävät vain opinnäytetyöntekijän tietoon, eikä niitä tallenneta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen mihinkään. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tallennetut yksilöintitiedot hävitetään.

Pyydän vastausta halukkuudesta osallistua haastatteluun 28.2.2015 mennessä sähköpostilla osoitteeseen [REDACTED]

Lisätietoja voi kysyä allekirjoittaneelta.

Etukäteen haastattelusta kiittäen

Kukka-Maaria Näkki  
sairaanhoitaja YAMK opiskelija

[REDACTED]

puh. xxx-xxxxxxx

## Haastattelurunko ja tarkentavat kysymykset

1. Minkälaisia Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamistoimia omassa työyksikössäsi on toteutettu edellisellä strategiakaudella 2010-2014?

a: Millaisia johtamiseen/johtamistaitoihin liittyviä toimia on ollut käytössä?

- Johtamiskoulutus?
- Palkitseminen?
- Mentorointi?
- Kehityskeskustelut?
- Työnohjaus?
- Rekrytoinnin kehittäminen?
- HARAVA?
- Yhteistoiminta muiden osastojen/toimialueiden kanssa?
- Työterveyshuollon yhteistyö?

b: Millaisia käytännön jalkauttamistoimia on yksikössäsi ollut käytössä? Kuinka yksikössäsi on Myö ja Työ hyvinvointisopimusta viety käytäntöön?

- Osastokokoukset?
- Koulutus?
- Työnohjaus?
- Perehdyttäminen?
- Kehittämiskeskustelut?
- Koulutuksiin pääsy? / Osaamisen ajantasaistaminen?
- Joustavat työajat / osa-aikaisuus / vuorotteluvapaat / vanhempainvapaat?
- Haiprojen ja työturvallisuusilmoitusten käsittely?
- TYHY ja asiakastyytyväisyyskyselyt?
- Työn kuormittavuuden seuranta?
- Työkierto? / Työkokeilu? / Uranvaihto?
- Toimintasuunnitelma?
- Työpaikkaselvitykset? / sisäilmaselvitykset / tapaturmatutkimukset /

c: Millaisia palautteen antamiseen/vastaanottamiseen liittyviä toimia on ollut käytössä?

- Haipro?
- Harava?
- Tyhy-kyselyt?
- Asiakastyytyväisyyskyselyt?
  
- Vapaa palaute? työntekijä –oh, työntekijä – työsuojelu / tyhy-päällikkö, ?

d: Kuinka palautteisiin on vastattu / reagoitu?

2. Minkä/Mitkä edellisistä .... toimista koet olleen toimimattomia? Miksi?

- a. ...johtamiseen/johtamistaitoihin liittyvistä...
- b. ...käytäntöön vientiin liittyvistä...
- c. ... palautteen antamiseen liittyvistä....
- d. ... palautteen käsittelyyn / palautteeseen reagointiin liittyvistä...

3. Mikä/Mitkä ....jalkauttamistoimet koet olleen toimivia? Miksi?

- a. ...johtamiseen / johtamistaitoihin liittyvät....
- b. ...käytäntöön viemiseen liittyvät...
- c. ...palautteen antamiseen / vastaanottamiseen liittyvät toimet...
- d. ...palautteen käsittelyyn liittyvät....

4. Millaisia toimia toivoisit käytettävän / koet olevan toimivia uudistettua/päivitettyä Myö ja Työ hyvinvointisopimusta jalkautettaessa?

- a. Millaisia johtamiseen / johtamistaitoihin liittyviä toimia toivoisit otettavan käyttöön uudessa Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismallissa?
- b. Millaisia käytäntöjä Myö ja työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamiseen omassa yksikössäsi, toivoisit otettavan käyttöön uudessa jalkauttamismallissa?
- c. Millaisia palautekanavia / palautteenantamiskeinoja toivoisit otettavan käyttöön?
- d. Kuinka palautteisiin tulisi reagoida?

5. Toiveita / ajatuksia / ehdotuksia uudistettavasta Myö ja Työ hyvinvointisopimuksen jalkauttamismallista?